



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة-

UNIVERSITE LARBI TEBESSI - TEBESSA-

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم: علم الإجتماع

الميدان: العلوم الإنسانية و الإجتماعية

الشعبة: علم الإجتماع

التخصص: تنظيم و عمل

العنوان

التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمدينة مديرية الصحة و السكان لولاية تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر (ل.م.د.)

دفعه: 2020

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

إشراف الدكتور(ة)

إعداد الطلبة:

لعموري أسماء

فرحي هنية

رابح رشدي

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر - ب -	لطرش فيروز
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر - أ -	لعموري أسماء
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	حاتي كريمة

السنة الجامعية: 2020/2019



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -

UNIVERSITE LARBI TEBESSI - TEBESSA -

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الميدان: العلوم الإنسانية و الإجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: تنظيم و عمل

العنوان

التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمدينة الصحة و السكان لولاية تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر (ل.م.د.)

جامعة العربي التبسي - تبسة
جامعة Larbi Tebessi - Tebessa

إشراف الدكتور(ة):

لعموري أسماء

إعداد الطلبة:

فرحي هنية

رابح رشدي

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم و اللقب
رئيسا	أستاذ محاضر - ب -	لطرش فيروز
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر - أ -	لعمري أسماء
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	حاتي كريمة

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

وَقَدْ خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

إهداء

إلى أعز الناس...

إلى من لها صاحبة الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت إليه

أمي الحبيبة

التي كانت العون الكبير لي و صبرت معي أثناء إنجازي لرسالتني

أتمنى لها طول العمر و الصحة و العافية

و إلى والدي رحمه الله

و إلى كل العائلة الكريمة

و إلى من علمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض إلى عمي

(أبي الثاني) رحمه الله

إلى خالي و جميع العائلة و الذي كان رفيق دربي ودعمي

إلى أساتذتي الكرام

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

فرحي هنية

إهداء

إلى من ربياني صغيرا.....

إلى كل من شجعني في رحلتي في

التميز و النجاح

إلى كل من كان النجاح طريقه و التفوق هدفه

و التميز سبيله إلى النور الذي ينير لي درب النجاح، إلى سبب

وجودي في الحياة

والذي الحبيب لك كل التجلي و الإحترام

إلى والدتي الغالية، التي علمتني و عانت الصعاب

إلى ما أنا فيه

إليكم جميعا كل إحترامي

رشدي رابع

شكر و تقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك

الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا

أتقدم بشكر خاص و جزيل إلى الدكتورة لعموري أسماء على

توجيهاتها الجمة و تفضلها الإشراف على هذا الموضوع

و كذلك الشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم و قبولهم

مناقشة رسالتي

كما أتقدم بشكري لأساتذة قسم علم الإجتماع و خاصة الأستاذ براى التوفيق

و الحمزة أحمد

لما لهم من فضل علينا

كما أشكر كل من قدم لنا الدعم ماديا أو معنويا من قريب أو من بعيد

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر و تقدير.
	إهداء.
أ- ب - ج	مقدمة.
الفصل الأول: الإطار التصوري و المفاهيمي للدراسة	
1- موضوع الدراسة:	
5	1-1- الإشكالية.
8	1-2- فرضيات الدراسة.
9	1-3- أسباب إختيار الموضوع.
10	1-4- أهمية الدراسة.
10	1-5- أهداف الدراسة.
11	1-6- الدراسات السابقة.
38	1-7- المفاهيم المتعلقة بالدراسة.
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الثاني: التمكين الإداري	
2- التمكين الإداري:	
52	2-1- نشأة التمكين الإداري.
56	2-2- أهمية التمكين الإداري.
59	2-3- خصائص التمكين الإداري.
60	2-4- أنواع التمكين الإداري.
61	2-5- أهداف التمكين الإداري.
63	2-6- أساليب التمكين الإداري.
66	2-7- أبعاد التمكين الإداري.
70	2-8- مستويات التمكين الإداري.
76	2-9- مبادئ التمكين الإداري.
78	2-10- النظريات المفسرة للتمكين الإداري.

81	- خلاصة.
الفصل الثالث: الإلتزام التنظيمي	
3- الإلتزام التنظيمي:	
83	3-1- أهمية الإلتزام التنظيمي.
84	3-2- خصائص الإلتزام التنظيمي.
85	3-3- أنواع الإلتزام التنظيمي.
86	3-4- أبعاد الإلتزام التنظيمي.
90	3-5- طرق قياس الإلتزام التنظيمي.
93	3-6- آليات بناء الإلتزام التنظيمي.
96	3-7- العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي و إنعكاساته.
101	3-8- نماذج الإلتزام التنظيمي.
103	3-9- النظريات المفسرة للإلتزام التنظيمي.
106	- خلاصة.
الفصل الرابع: عرض و تحليل النتائج و مناقشتها	
4- الدراسة الميدانية:	
109	4-1- مجالات الدراسة.
109	- المجال المكاني.
112	- المجال البشري.
112	- المجال الزمني.
113	4-2- المنهج المستخدم في الدراسة.
114	4-3- عينة الدراسة.
115	4-4- أدوات الدراسة.
120	4-5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
124	خلاصة.
125	4-7- عرض و تحليل و تفسير النتائج.
172	4-7- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.
178	4-8- نتائج الدراسة.
182	- خاتمة.
185	- قائمة المصادر و المراجع.

194	- الملاحق.
198	- الملخص.

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل رقم
73	تسلسل التمكين الإداري.	01
74	مستويات التنمية المعنوية للموظفين في المنظمات.	02
75	مستوى التمكين في المنظمة.	03
76	المستويات الأساسية للتمكين الإداري.	04
79	يمثل التدرج البياني لهرم ماسلو.	05
94	مراحل الإلتزام التنظيمي.	06

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	سلم إجابات الموظفين وفق مقياس ليكرت الثلاثي.	122
02	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس.	125
03	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن.	126
04	يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة الإجتماعية.	127
05	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	128
06	يمثل توزيع المبحوثين حسب المنصب المشغول.	129
07	يمثل التوزيع الطبيعي حسب الخبرة.	130
08	توزيع المبحوثين حول آرائهم المتعلقة ببعء تفويض السلطة.	132
09	توزيع المبحوثين حول آرائهم المتعلقة ببعء التدريب.	139
10	توزيع المبحوثين حول آرائهم المتعلقة ببعء الإتصال المؤسسي.	146
11	توزيع المبحوثين حول آرائهم المتعلقة ببعء تحقيق الرغبة في العمل و الإستمرار بالمنظمة.	153
12	توزيع المبحوثين حول آرائهم المتعلقة ببعء تحقيق المسؤولية تجاه المنظمة.	160
13	توزيع المبحوثين حول آرائهم المتعلقة ببعء الإيمان بالمنظمة.	166
14	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعدي تفويض السلطة و تحقيق الرغبة بالإستمرار بالعمل في المنظمة.	173
15	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعدي البرامج التدريبية و تحقيق المسؤولية تجاه المنظمة.	175
16	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعدي الإتصال المؤسسي و الإيمان بالمنظمة.	176

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
إستمارة الإستبيان.	01

مقدمة

تشهد منظمات اليوم تغيرا كبيرا في إستراتيجياتها نتيجة بروز معطيات جديدة، مع زيادة حدة المنافسة، إهتمت المنظمات بمفاهيم حديثة تعتمد على قدرة و مدى كفاءة، و طرق التعامل معه، و إخترقنا عوالم عديدة لمحاولة الوصول إلى سر النجاح، في عالم الموارد البشرية، إن نجاح أي منظمة يكمن في تحقيق البيئة المناسبة الجاذبة للكفاءات، و القدرة على الإحتفاظ بالموهب الموجودة لديها، و الحصول على المفتاح الذي يمكّن المنظمة من فتح الأبواب أمام موظفيها، ألا و هو زرع الولاء التنظيمي لديهم.

عندما نزرع الرضا و الولاء التنظيمي بين جميع الفئات في المنظمة، إبتداء من رأس الهرم الوظيفي، إلى أبسط الرتب الوظيفية، حيث يشعر الموظف، بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة، و عندها ستحتفظ بموظفيها طوال حياتهم الوظيفية، و سيواكبونها في سعيها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، و يعتبر عامل الإهتمام بالموارد البشري في المنظمات التي تأخذ بمبدأ العمل الإستراتيجي من الأولويات الأساسية التنظيمية التي تحقق الفعالية و الكفاءة في الأداء، و التمكين الإداري هو إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء الصلاحيات و المسؤوليات، و كذا الحرية للموظفين في أداء أعمالهم بعيدا عن المراقبة الخارجية للإدارة العليا، و بذلك يعتبر التمكين الإداري مفعلا للطاقات البشرية، و يعمل على الإستثمار الجيد في هذا المورد البشري، و يكسب العمل الإداري قيمة و معنى، و يجعله أكثر تحفيزا، وهذا ما يؤدي التميز في إنجاز الأعمال.

و يهدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على أبعاد التمكين الإداري، (تفويض السلطة، التدريب، الإتصال المؤسسي) و التعرف على مدى تطبيقها من وجهة نظر الموظفين في مديرية الصحة و السكان لولاية تبسة و يوضح علاقة التمكين الإداري بالإلتزام التنظيمي.

و لقد جاءت هذه الدراسة لإبراز أهمية التمكين و بحث علاقته بالإلتزام التنظيمي بصفته مفهوما معاصرا.

و لتناول هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث جوانب أساسية.

جانب منهجي، و الذي كان بعنوان، الإطار التصوري و المفاهيمي للدراسة، تم التعرض فيه لتحديد و صياغة الإشكالية، الفرضيات، أهمية و أسباب إختيار الموضوع، أهداف الدراسة، الدراسات السابقة، تحديد المفاهيم.

أما الجانب النظري و الذي تم تقسيمه إل فصلين، فصل و المدرج تحت عنوان التمكين الإداري، فقد تعرضتا فيه لنشأة التمكين الإداري، أهميته، خصائصه، و أنواعه، بالإضافة إلى الأهداف و الأساليب، و الأبعاد ، المستويات، المبادئ، و أخيرا النظريات المفسرة له، أما الفصل الثالث، الذي يندرج تحت عنوان الإلتزام التنظيمي، و الذي تعرضنا فيه لأهمية الإلتزام التنظيمي، خصائصه، أنواعه، بالإضافة إلى الأبعاد، و طرق قياسه، آليات بناء الإلتزام التنظيمي، و العوامل المؤثرة فيه، النماذج، و أخيرا النظريات المفسرة له.

ثم جانب ميداني و الذي كان بعنوان عرض و تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها، و قد تعرضنا فيه أولا إلى مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، عينة الدراسة و كيفية إختبارها، أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، أما ثانيا فقد تم عرض و تحليل تفسير النتائج، ثم مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات، و النظريات، أما الجزء الأخير فيتعلق بالنتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة.

و نظرا للظروف الإستثنائية التي يمر بها العالم على العموم، و الجزائر على وجه الخصوص، من جائحة كورونا (كوفيد 19)، و من بين صعوبات الدراسة، غلق الجامعات مما أدى إلى عدم التواصل الفعلي بين الباحث و الأستاذ المشرف، و كان عبر مواقع التواصل الإجتماعي، بالإضافة إلى غلق المكاتب الجامعية، أدى إلى نقص المراجع الملموسة، و الأمر الذي أيضا عرقل من سير الدراسة الميدانية و التي أجريت في وقت متأخر بمديرية الصحة و السكان لولاية تبسة، كونها من المفروض ستناقش هاته الرسالة في شهر جوان، و تم تأجيلها في حين مناقشتها في شهر سبتمبر.



الإطار التصوري

و المفاهيمي

للدراصة



1- موضوع الدراسة

1-1- إشكالية الدراسة:

في ظل التحولات و التغييرات الجديدة التي مست كل المنظمات، كالعولمة، ثورة المعلومات، التطور التكنولوجي، و غيرها، و يجب على هذه المنظمات التأقلم و التكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح، و الإستمرار، و البقاء، و تحتاج المنظمات إلى الإبداع للمحافظة عليها، و تعزيز موقعها التنافسي و إستغلال مواهب الموظفين على وجه الخصوص.

إن تعقد الحياة كطرح عام و تعدي هذه الفكرة إلى شتى مجالاتها، و ظهور التنظيمات كعنوان بارز للعصر الحالي على الفاعلين القائمين داخل تلك التنظيمات تبنى عدة مداخل معرفية و الولوج إلى تخصص داخل تخصص للوصول إلى تصور شامل، و فهم أدق لمختلف أبعاد التنظيم الحديثة بمنظوماتها المختلفة متعقدة البناء، و متعددة الوظائف، و الأهداف، و قد أدى هذا الإنتشار الهائل للتنظيمات إلى إهتمام رجال الأعمال، و السياسة، و الباحثين، و العمل على زيادة فعاليتها، هذا ما أدى إلى إفرار تراث نظري و رغم إختلاف و تعدد هذه النظريات، إلا أنها تلتقي في كونها وسعت إلى الكشف على التأثير الذي أحدثه نمو التنظيمات، و بناء القوة، السلطة التنظيمية، حسب فريدريك تايلور، الدراسة العلمية للعمل، الإختيار العلمي للعمال، و أيضا التعاون بين الإدارة و الموظفين، و تقاسم المسؤولية، و من مزايا التنظيم العلمي أنها تأسست لطرائق و أساليب علمية، و حلت دراسة الحركة و الزمن، محل التخمين والحدس و التخصص في العمل، وإنتشار فكرة الرجل الإقتصادي الذي يحفز المادة، ولتمكين أهميته البالغة لإرتباطه بمجموعة من قضايا مهمة على رأسها موضوع اللامركزية الإدارية، و الجودة الشاملة، و إعادة الهيكلة، و عمل الفريق، و يعد التمكين الإداري إستراتيجية تنظيمية، تهدف إلى إعطاء الصلاحيات و المسؤوليات، و كذا الحرية للموظفين في أداء

أعمالهم بعيدا عن المراقبة الخارجية من المستويات العليا، و بذلك يعتبر التمكين الإداري مفعلا للطاقات البشرية، و يعد التمكين من الموضوعات التي لاقت إهتماما فائقا من قبل الباحثين في مجال إدارة المواد البشرية، و لكي يتحقق التمكين الناجح و الفعال في المنظمة، لابد من توافر مستلزمات و متطلبات لدى طرفي المعادلة، فالموظف لابد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية، ثم يأتي دور التمكين ليدعمه، و ذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز، فتمكين الموظفين أصبح الإتجاه الحديث في الإداري المعاصر نظرا لزيادة الأهمية الإستراتيجية للموظفين، مما يتطلب تمكين الموظفين من التقرير، و التصرف مباشرة و بفاعلية فيما يتعلق بالأنشطة، أو فيما يتعلق بمواجهة المواقف الجديدة، التي تعكس مخاطر أو فرصا حيوية للمنظمة، و التمكين قائم على تعزيز الثقة المتبادلة بين المنظمة و الموظفين و منحهم حرية المشاركة في إتخاذ القرارات و توسيع تفويض السلطة، و التحفيز، و كذلك التأكيد على أهمية العمل الجماعي و توفير بيئة تنظيمية تساعد على تنمية سلوك الموظفين، و تحسين أدائهم، و منحهم القوة التي يحتاجونها، و كفاءتهم العالية التي تؤهلهم إلى تحمل مسؤولية قراراتهم و السعي الدائم لتجديد قدراتهم لتحقيق الفعالية في الأداء فيعتمد بدوره على تفويض السلطة و ذلك من خلال تحويل الصلاحيات إلى مسؤوليات الدنيا، إذ يصبح الموظفين لهم القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأداء عملهم، مما يسهل عليهم إدراك دورهم و متطلبات وظيفتهم، والمهام المراد إنجازها دون غموض أو سرية في المعلومات، كما يزيد التمكين من فعالية الإتصال بين المنظمة و الموظفين على حد سواء، و يفيد في إشباع حاجات الفرد المعنوية كتحقيق الإنتماء، و إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته و رؤسائه و تنمية الشعور بالمسؤولية، و يعد تدريب الموارد البشرية من الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، إذ من خلالها تستطيع المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية و مواكبة التطور التكنولوجي، و إستيعاب التقنية، و كذلك الحصول على القدرات الإدارية القيادية و التنظيمية، و لاشك أن المنظمة التي تمتلك هذه الخصائص يكون لها

ميزة تنافسية مصدرها البرامج التدريبية القادرة على خلق القيادات القادرة على التعامل الإيجابي مع التغيرات البيئية المعاصرة سيظل موضوع الإلتزام التنظيمي مفتاحا أساسيا ومهما في تحديد توافق الموظفين في منظماتهم، و يعد عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية و تعزيز الإستقرار، و الثقة بين المنظمة و الموظفين، لذا نال إهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية، و يعد الإلتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة الأفراد بشكل عام، و في المنظمات بشكل خاص، و نتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى إدارة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه، و زيادة إلتزامه، و لهذا وجب على القيادات بالمنظمات بالعمل على تنمية الإلتزام التنظيمي عند الموظفين من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح للموظف بالإبتكار و الإبداع الوظيفي، و تتسم بعلاقات و الإحترام و التقدير بين الموظفين، و أيضا مع توفير الظروف المادية و المعنوية التي تساعد الموظف على العمل بكفاءة، مما يزيد عن مستوى إلتزامه التنظيمي، و الإشارة إلى ضرورة زيادة الإهتمام بعوامل الجذب و الإستقرار للموظفين و بقائهم لزيادة الإلتزام بالمنظمة، و ضرورة الإهتمام بجانب الإلتزام التنظيمي في المنظمات، و بدوره يعتمد على تحقيق المسؤولية تجاه المنظمة، و السعي وراء البقاء و الإستمرار للعمل بها، مع إيمانه بالمنظمة لما يتحقق الإلتزام، أما إنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي تتبعه آثار سلبية، كالتسبب الوظيفي و غيرها، لذا أصبح الإلتزام التنظيمي أساسيا لتحقيق الفعالية في الأداء و الكفاءة في الإنتاجية و مؤشرا دالا على نجاح المنظمات، و تكمن أهمية دراسة العلاقة بينهما، حيث يحقق التمكين الإداري نتائج إيجابية على مستوى الفرد و المنظمة، تتمثل في صور من مظاهر الإلتزام التنظيمي، و التي تؤدي إلى تحقيق الإلتزام و المشاركة الفعالة، و تطور مستوى الأداء، و شعور الموظف بمعنى الوظيفة، و تحقيق الرضا الوظيفي، و زيادة ولاء الموظفين لمنظمتهم، و تحسين مستوى إنتاجية الفرد كما و نوعا، و زيادة فرص الإبداع و الإبتكار، و تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء، و تحسين العلاقة بين الموظفين، و تعتبر العلاقة بين التمكين الإداري و الإلتزام

التنظيمي طردية في أغلب الأحيان، ما أفادت بعض الدراسات، و تعتبر المنظمة الجزائرية كغيرها من المنظمات في العالم مع مواكبتها للتطور الحاصل، و مع تنامي عدد المنظمات، و كذا إشتعال نار المنافسة، و تكيف المنظمة مع طبيعة المعطيات الجديدة، و حالة التشبع، و أيضا حاجة المنظمة إلى إعادة النظر في طريقة إنتاجها، و تحولها من الوظيفة الإنتاجية إلى وظائف أخرى، وظيفة الموارد البشرية، و مع التطور التكنولوجي، و بروز الحاجة للتكيف و بسرعة كبيرة في ظل نشاط المنظمة في بيئة عالية التغير، و من بين هذه المنظمات مديرية الصحة و السكان لولاية تبسة، و من هذا المنطلق تثير الطالبة إشكالياتها ممن خلال التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05؟

1-1- فرضيات الدراسة:

* الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

* الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة، و تحقيق الرغبة بالإستمرار بالعمل في المنظمة عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية، و تحقيق المسؤولية تجاه المنظمة عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال المؤسسي، و الإيمان بالمنظمة عند مستوى دلالة 0.05.

1-3- أسباب إختيار موضوع الدراسة:

* أسباب ذاتية:

- الميل للتعرف على مستوى التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي داخل المنظمة محل البحث بمديرية الصحة و السكان لولاية تبسة.

- الرغبة الشخصية لمعالجة و دراسة مواضيع حديثة في الفكر الإداري.

* أسباب موضوعية:

- يعتبر مفهوم التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، الإتصال الفعال) حقلا مهما للدراسة و البحث في المنظمات.

- تنامي الإتجاه المعرفي نحو دراسة التمكين الإداري، و علاقته بالإلتزام التنظيمي.

1-4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تحديد دور التمكين الإداري في تعزيز الإلتزام التنظيمي في المنظمات الصحية.

- تسعى هذه الدراسة إلى تبيان مفاهيم التمكين الإداري، و الإلتزام التنظيمي و طبيعة العلاقة بينهما.
- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي يتم بحثه: و هو التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي.
- قد تساعد نتائج هذه الدراسة في إظهار أسلوب التمكين الإداري، و إبراز دوره في الإلتزام التنظيمي لدى المنظمات الصحية.

1-5- أهداف الدراسة:

- التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي بمنظمة مديرية الصحة و السكان لولاية تبسة، و ذلك من خلال محاولة الكشف عن العلاقة بينهما.

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة، و تحقيق الرغبة بالإستمرار بالعمل في المنظمة عند مستوى دلالة 0.05.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية، و تحقيق المسؤولية تجاه المنظمة عند مستوى دلالة 0.05.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتصال المؤسسي، و الإيمان بالمنظمة عند مستوى دلالة 0.05.

1-6- الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري

* الدراسات العربية:

1- دراسة محمد يوسف الزاملي: درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم - قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير- قسم أصول التربية - تخصص الإدارة التربوية - كلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة - 2015.

- هدفت هذه الدراسة على التعرف إلى درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، تتمحور إشكالية الدراسة حول: نظراً للدور المهم الذي يقوم به المديرين في المدارس الثانوية، و ما يوفره التمكين الإداري بأبعاده المختلفة من ممارسات إدارية، وصلاحيات يقومون بها، و يستطيعون إتخاذ القرارات لمعالجة الكثير من المشكلات الإدارية و الفنية، التربوية و تحسين الأداء المؤسسي لهم، فإن مشكلة الدراسة تتحدد في الأسئلة الآتية :

1- ما درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ؟

3- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم ؟

4- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ؟

ومن بين فرضيات الدراسة:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الجنس (مدير، مديرة).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.5$ بين متوسطات درجة تقدير أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ بين متوسطات درجة تقدير أفراد العينة لمستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الجنس (مدير، مديرة).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

دراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة إعتد الباحث على المنهج الوصفي

التحليلي، و قام بإعداد إستبيانين الأولى تضمنت (31) فقرة موزعة على (5) مجالات، الإستبانة الثانية تضمنت (28) فقرة، و قد تكون مجتمع الدراسة من (145) (مديرة، مديرة) للمدارس الثانوية بمحافظة غزة، و قد وزع الباحث الإستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، و تم إسترداد 129 إستبانة وتكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 30 مديرا ومديرة حيث إختارهم بطريقة عشوائية طبقية.

و من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1- أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بلغ وزنها (77) بدرجة تقدير كبيرة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq a$ بين متوسطات درجة تقدير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة التمكين الإداري لديهم تعزى لمتغير الجنس و لمتغير المؤهل العلمي.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq a$ بين متوسطات درجة تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة التمكين الإداري لديهم تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة لصالح أكثر من 10سنوات.

4- مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بلغ وزنها النسبي (84,60%) بدرجة تقدير كبيرة جدا.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq a$ بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم تعزى لمتغير (الجنس, المؤهل العلمي, سنوات الخدمة).

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمستوى الرضا الوظيفي لديهم، تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة لصالح أكثر من 10 سنوات.

7- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة التمكين الإداري لديهم و بين متوسطات درجات تقديرهم لمستوى رضاهم الوظيفي.

2- **عزة حسين ردة العبدلي الشريف:** واقع التمكين الإداري للمديرات و علاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة - قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط - قسم الإدارة التربوية و التخطيط - كلية التربية - جامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية - 2015.

- هدفت الدراسة على التعرف على واقع التمكين الإداري للمديرات و علاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول: مواقع التمكين الإداري للمديرات ؟ وما علاقته بالتنمية المهنية لدى المعلمات بالمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ؟

و يتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

1- ما مواقع التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن ؟

2- ما درجة إسهام المديرات في تحقيق أبعاد التنمية المهنية لمعلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرا لمعلمات و المديرات ؟

3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المديرات لدرجات توافر التمكين الإداري بينهن تعزى إلى المؤهل و الخبر؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المديرات و المعلمات لدرجة تحقيق التنمية المهنية للمعلمات تعزى إلى المسمى الوظيفي و مؤهل و الخبرة و الدورات التدريبية لديهن؟

5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات تقدير المديرات لمستوى تمكينهن الإداري و بين تقدير درجات تحقيقهن للتنمية المهنية للمعلمات ؟

إستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة و البالغ عددهن (93) مديرة وقام الباحث بإختيار مجتمع الدراسة من المديرات بالحصص الشامل.

وإعتمد في أدوات جمع البيانات على الإستبانة على أفراد عينة الدراسة من المعلمات في مكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة و كانت المستردة منها (527) بنسبة 91% الموزعة و تم إستبعاد (31) منها لعدم صلاحيتها للتحليل، و بذلك أصبح عدد المستوفاة و الجاهزة للتحليل لعينة المعلمات (496).

و من النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1- أن درجة التمكين المديرات بالمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات جاءت بدرجة كبيرة، و ظهر بعد تنمية روح الفريق وتنمية السلوك الإبداعي بدرجة توافر كبيرة جدا، بينما جاء بعد المشاركة في إتخاذ القرار و صناعتها، و تفويض السلطة و الصلاحيات بالمرتبة الثالثة و الرابعة من حيث درجة توافرها، و بدرجة كبيرة.

2- جاء بعد تفويض السلطة و الصلاحيات بدرجة توافر كبيرة جدا، و أبرز المظاهر الدالة عليه كانت التشجيع على تفويض صلاحيات للمساعدات بدرجة كبيرة جدا.

3- أن درجة توافر التمكين ببعد تنمية روح الفريق كانت كبيرة جدا و أبرزها جعل المعلمات يعملن في الإدارة بروح الفريق الواحد، و تعزيز العمل الجماعي للأعمال المدرسية، و العمل على تنمية مهارات المديرية في قيادة فريق العمل المدرسي، و إحترام رأي الإدارة المدرسية و قراراتها، و العمل على تحقيق الثقة بين المديرية و الرؤساء.

4- درجة توافر التمكين الإداري ببعد المشاركة في إتخاذ القرار، وصناعته في مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة ظهرت عبارة واحدة بدرجة كبيرة جدا هي: المشاركة في تحديد و صياغة أهداف العمل المدرسي.

* الدراسات الوطنية :

1- دراسة كرمية توفيق: تمكين العاملين - دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان - SCSEG - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير - فرع إدارة أعمال - جامعة الجزائر 2007 - 2008.

حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول: هل مزيدا من التمكين يؤدي إلى مزيد من النجاح الإداري ؟ و لكن بشرط لا بد من توافرها - و يتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل فكر التمكين ظهر بشكل مفاجئ؟ أم تطور بالتدرج التاريخي للفكر الإداري؟

2- ما هو تعريف القيادة و علاقتها بالتمكين ؟

3- ما هو المدير؟ وما مكانته في المؤسسة ؟

4- هل التمكين أصبح ضرورة المنظمات ؟

5- هل يجب توفير مناخ مناسب لنجاح التمكين ؟

و من بين فرضيات الدراسة نجد:

1- القائد الحقيقي هو من يكسب ثقة المرؤوسين من خلال تمكينهم.

2- التمكين مكون هام في الفعالية التنظيمية و الإدارية.

3- تمكين العاملين يعطي لهم المزيد من المسؤوليات و السلطات وأصبحت المناداة بهذا المبدأ خطوة

لا مفر منها للحفاظ على نقاء المنظمة و إستمرارها.

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و تم الإعتماد على أسلوب المقابلة و الملاحظة و الإستبيان

و إختيار عينات موزعة على كل الدوائر و المصالح و من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- إن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات و

ممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد وتنمي تحقيق أهداف المنظمة.

2- إن فكر التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ و إنما ظهر نتيجة تراكمية و تطويرية عبر ما يزيد على

مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام.

3- إن القيادة لها دور مهم في مواجهة التحديات و في إحداث التنمية المستدامة في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات، و لدى القيادة القرار و إمكانية تقديم الدعم و التحفيز و التشجيع من أجل التغيير و التطوير وتبني برامج إدارية حديثة كالتمكنين و لابد أن تتوفر للقيادة، الرؤية الحقيقية التي تلتقي مع المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تتبناها المنظمات الناجحة.

2- دراسة برني لطيفة: أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي و المؤسسات الجزائرية - دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة - رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية - قسم العلوم الإقتصادية - تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسة - جامعة محمد خضير - بسكرة - 2014-2015.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة. تتمحور إشكالية الدراسة حول: ما هو أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات؟ وهل يتباين هذا الأثر بين المؤسسات الإستشفائية العمومية و الخاصة في ولاية بسكرة؟

و تنفرع من هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية نطرحها كآتي:

1- ما هو مستوى ممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية و الخاصة في ولاية بسكرة؟

2- هل يوجد إختلاف معنوي في مستوى تمكين العاملين يعزى لإختلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية؟

3- ما هو مستوى الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية و الخاصة في ولاية بسكرة؟

4- هل توجد علاقة بين التمكين ببعديه (الإداري و النفسي) و تحسين الأداء للمؤسسات الإستشفائية العمومية و الخاصة في ولاية بسكر ؟

5- ما هي درجة تأثير تمكين العاملين (الإداري و النفس) في تحسين الأداء الإجتماعي تجاه العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية و الخاصة في ولاية بسكر ؟

فرضيات الدراسة:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية و الخاصة.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين العاملين في ممارسة التمكين يعزى لإختلاف لخصائصهم الشخصية و الوظيفية.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية لمستوى الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية و الخاصة.

4- الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين (الإداري و النفسي) و تحسين الأداء الإجتماعي, و لا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الإستشفائية العمومية و الخاصة.

5- الفرضية الرئيسية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين (الإداري و النفسي) في تحسين الأداء الإجتماعي تجاه البيئة, و لا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الإستشفائية العمومية و الخاصة.

إعتمدت الباحثة على المنهج الإستنتاجي و الإحصائي و المنهج التحليلي, و قد تكوّن مجتمع الدراسة عموما من جميع العاملين في الأسلاك التقنية و الإدارية في المؤسسات الإستشفائية العمومية و المصحات الخاصة في ولاية بسكرة, و إستخدمت الباحثة العينة متعددة المراحل, و إعتمدت على المقابلة المفتوحة (الغير مقننة), كما إعتمدت أيضا على الإستبيان.

و من حيث النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية و الخاصة.

2- لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسة التمكين النفسي للعاملين وفقا لخصائصهم الشخصية و الوظيفية.

3- لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات الإستشفائية العمومية و الخاصة يعزى لخصائص العاملين الشخصية و الوظيفية.

4- لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية و المصحات الإستشفائية الخاصة.

5- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية عند مستوى دلالة 0,01 و 0,05 و لا يوجد تباين في الوضع بين العمومية و الخاصة.

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الإجتماعي عند مستوى دلالة أقل من 0,01 و لا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الإستشفائية العمومية و

الخاصة في ذلك في حال المتغيرين الكليين، بينما نجد التباين موجود في حالة أخذ كل بعد من أبعاد

تمكين العاملين، كل على حدي مع الأداء الإجتماعي حيث يوجد أثر لكل منهما في المؤسسات الإستشفائية العمومية و الخاصة.

الدراسات المتعلقة بالإلتزام التنظيمي

* الدراسات العربية:

1- محمد حسن محمود الغرابوي: دور الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة - قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال - قسم إدارة الأعمال - تخصص إدارة أعمال - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة - 2014.

- هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، و تتمحور إشكالية الدراسة حول ك: ما دور الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الشق المدني لوزارة الداخلية و الأمن الوطني بقطاع غزة في تحسين جودة الخدمة التي يقدمها من وجهة نظر العاملين فيها ؟

و يتفرع التساؤل الرئيسي للبحث إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الإدارات والمديرات الخدمانية بالشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني من وجهة نظر العاملين فيها ؟

2- ما هو مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الإدارات والمديرات الخدمانية بالشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني من وجهة نظر العاملين فيها ؟

3- هل توجد فروق دلالية إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعود لبعض المتغيرات الشخصية ؟

فرضيات الدراسة:

1- الفرضية الرئيسية الأولى:

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي، و تحسين جودة الخدمة المقدمة عند مستوى دلالة إحصائية $0.05 \leq a$.

2- الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة الإلتزام التنظيمي تعزى إلى الفروقات الفردية التالية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر المؤهل العلمي، عدد السنوات، الخبرة، المستوى الوظيفي، مكان العمل).

3- الفرضية الرئيسية الثالثة:

* هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات المبحوثين حول درجة جودة الخدمة تعزى إلى الفروقات الفردية التالية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر المؤهل العلمي، عدد السنوات، الخبرة، المستوى الوظيفي، مكان العمل).

- إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارات والمديرات الخدماتية في الشق المدني لوزارة الداخلية و الأمن الوطني في قطاع غزة من المستويات

العليا و الوسطى و التنفيذية و البالغ عددهم 333 موظفا، قام الباحث بإستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، و إستخدم أدوات جمع البيانات، المقابلة، الإستبانة.

- النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- تتوفر درجة كبيرة من الإلتزام العاطفي لدى المبحوثين من مقدمي الخدمات في الشق المدني لوزارة الداخلية و الأمن الوطني في قطاع غزة حيث بلغت 75,75%.

2- تتوفر درجة كبيرة من الإلتزام الإستمرار لدى المبحوثين من مقدمي الخدمات في الشق المدني

لوزارة الداخلية و الأمن الوطني في قطاع غزة حيث بلغت 71,85%.

3- تتوفر درجة كبيرة من الإلتزام المعياري لدى المبحوثين من مقدمي الخدمات في الشق المدني

لوزارة الداخلية و الأمن الوطني في قطاع غزة حيث بلغت 73,86%.

4- تتوفر درجة كبيرة من الإلتزام التنظيمي (الولاء للمؤسسة) لدى المبحوثين من مقدمي الخدمات في

الشق المدني لوزارة الداخلية و الأمن الوطني في قطاع غزة حيث بلغت نسبة 73,84%.

5- مستويات أبعاد الإلتزام التنظيمي (العاطفي أولا - المعياري ثانيا - الإستمراري ثالثا) لدى العاملين

في الوزارة متوافقة من حيث الترتيب مع التسلسل الأمثل و المرجو لأبعاد الإلتزام التنظيمي.

6- درجة الإلتزام التنظيمي للمؤسسة لدى موظفي الشق المدني في وزارة الداخلية في قطاع غزة

مرضية إذا ما أخذ في الحسبان التأثير السلبي لضعف إمكانيات الوزارة المادية و البشرية، و نظم

الحوافز و الترقية إذا ما قورنت بمثيلاتها في الدول المحيطة مع وجود فارق كبير من حيث الإستقرار

الأمني و الإقتصادي.

2- أمل فوزي إبراهيم: علاقة التمكين الإداري بالإلتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العامة في قطاع غزة - قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية - قسم إدارة أعمال- الجامعة الأزهر- غزة - 2015.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده السبعة (التعليم، التحفيز، وضوح الهدف، الملكية، الإحترام و التقدير، فرق العمل، الرغبة في التغيير) والإلتزام التنظيمي و مستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، و تتمحور إشكالية الدراسة حول: ما علاقة التمكين الإداري بالإلتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات الدوابة العاملة في قطاع غزة؟ و يتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- ما هي درجة ممارسة التمكين الإداري في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة ؟
- 2- ما هو مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة ؟
- 3- ما علاقة التمكين الإداري بالإلتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة؟
- 4- هل يوجد إدراك لإدارة المؤسسات الدولية لأبعاد التمكين من حيث تعليم وتحفيز العاملين، وضوح الهدف بالنسبة للعاملين، الملكية والمشاركة إتخاذ القرارات، الرغبة في التغيير والعمل الجماعي و الإحترام و التقدير.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq a$ بين التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة و تتفرع منها الفرضيات الآتية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq a$ بين التعليم و الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين التحفيز و الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq a$ بين وضوح الهدف و الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq a$ بين الملكية و الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq a$ بين الرغبة في التغيير و الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq a$ بين العمل الجماعي و الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

7- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq a$ بين والإحترام و التقدير و الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ حول إستجابة أفراد عينة البحث للتمكين الإداري يعزى إلى متغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر ، الحالة الاجتماعية،المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ حول إستجابة أفراد عينة البحث بالالتزام التنظيمي تعزى إلى متغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).

و قد إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع البحث من العاملين في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة و التي يبلغ عددها (65) مؤسسة دولية، وقامت الباحثة بإختيار(8) مؤسسات كعينة قصدية، يتجاوز عدد موظفي كل مؤسسة (15) عاملا، و لتحقيق هذا الغرض قامت الباحثة بتصميم الإستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (150) إستبانة على العاملين الذين تم إختيارهم كعينة للدراسة، و الذين يحملون المسميات التالية (مدير، نائب مدير، منسق مشروع، مساعد منسق، مشروع إداري) و بلغت نسبة الإستيراد (80,5%).

- و أظهر البحث عدة نتائج أهمها:

وجود علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي، و أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة مرتفع بدرجة متوسطة بوزن نسبي (83%)، و توصل البحث أيضا إلى أن الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة كان مستواه مرتفعا بدرجة متوسطة بوزن نسبي (86%)، وأظهرت النتائج تفاوتها في موافقة عينة الدراسة على وجود

السبعة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، حيث إحتمل بعد وضوح الهدف المرتبة الأولى، بينما إحتمل بعد التعليم المرتبة الثانية، ثم إحتمل العمل الجماعي المرتبة الثالثة، ثم يليه الرغبة في التغيير ثم الإحترام و التقدير ثم التحفيز و أخيرا الملكية في المرتبة الأخيرة.

و كشف البحث عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إستجابات المبحوثين حول التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية، و كشفت أيضا عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات المبحوثين حول الإلتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية فيما عدا متغير الجنس وكان الفارق لصالح الذكور .

* الدراسات الوطنية:

1- دراسة عاشوري إبتسام: الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية - قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير- قسم علم الاجتماع - تخصص تنظيم و عمل - كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية- قسم العلوم الإجتماعية- جامعة محمد خضير- بسكرة - 2014- 2015.

- هدفت الدراسة إلى معرفة الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، و تتمحور إشكالية الدراسة حول ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة ؟

و يتفرع التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ؟

2- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية تجاه مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ؟

3- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة في العمل و الإستمرار بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

هناك علاقة للثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة).

الفرضيات الفرعية:

1- هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة).

2- هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و تحقيق الرغبة في العمل و الإستمرار بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة).

3- هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و تحقيق الرغبة في العمل و الإستمرار بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة).

و إتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وقد تكون مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 70 عامل وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل و إستخدمت أدوات جمع البيانات الإستمارة، المقابلة.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى عدة نتائج هي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $a=0,01$.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $a=0,01$.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و تحقيق المسؤولية تجاه مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $a=0,01$.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و تحقيق الرغبة في العمل و الإستمرار في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $a=0,01$.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a=0,01$ في إتجاهات المبحوثين حول

الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a=0,01$ في إتجاهات المبحوثين حول الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0,01$ في إتجاهات المبحوثين حول الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الفئة المهنية.

* التعقيب عن الدراسات السابقة:

تم إستعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، و البالغ عددها 7 دراسات و التي تم تقسيمها إلى قسمين، القسم الأول تناول الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري، و في القسم الثاني دراسات متعلقة بالإلتزام التنظيمي، و من خلالها توصلنا إلى الملاحظات التالية:

- التمكين الإداري

* الدراسات العربية

1- بالنسبة للدراسة الأولى:

أ- أوجه التشابه:

- كلاهما يدرس نفس المتغير المستقل: التمكين الإداري.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لموضوع التمكين الإداري من الجانب النظري.

ب- أوجه الاختلاف:

- الدراسة السابقة تم إستخدام الإستبانة، في حين دراستنا إستخدمت الإستبانة و المقابلة.

- الدراسة السابقة إتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في حين دراستنا إتمدت على منهج المسح الإجتماعي فقط.

- الدراسة السابقة إختارت من مجتمع الدراسة عينة عشوائية طبقية، في حين دراستنا إختارت عينة قسدية من مجتمع الدراسة.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في الإطارين الزماني و المكاني للدراسة.

- الدراسة السابقة في إطار تخصص تربية، في حين دراستنا ضمن تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل.

- بالنسبة للدراسة الثانية:

أ- أوجه التشابه:

- كلاهما يدرس نفس المتغير المستقل: التمكين الإداري.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لموضوع التمكين الإداري من الجانب النظري.

ب- أوجه الإختلاف:

- الدراسة السابقة تم إستخدام الإستبانة، أما دراستنا الحالية إستخدمت الإستبانة و المقابلة.

- الدراسة السابقة إتمدت على المنهج الوصفي المسحي، في حين دراستنا إتمدت على منهج المسح الإجتماعي.

- الدراسة السابقة إختارت العمل بالمسح الشامل لمجتمع الدراسة، في حين دراستنا إختارت عينة قصدية من مجتمع الدراسة.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في الإطارين الزماني و المكاني للدراسة.

- الدراسة السابقة في إطار تخصص الإدارة التربوية، في حين دراستنا ضمن تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل.

* الدراسات الوطنية

- بالنسبة للدراسة الأولى:

أ- أوجه التشابه:

- كلاهما يدرس نفس المتغير المستقل: التمكين الإداري.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لموضوع التمكين الإداري من الجانب النظري .

ب- أوجه الإختلاف:

- في الدراسة السابقة تم إستخدام أدوات الملاحظة و المقابلة و الإستبانة، أما دراستنا الحالية إستخدمت الإستبانة و المقابلة.

- الدراسة السابقة إعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، في حين دراستنا إعتمدت على منهج المسح الإجتماعي فقط.

- الدراسة السابقة إختارت من مجتمع الدراسة عينات موزعة، في حين دراستنا إختارت عينة قصدية من مجتمع الدراسة.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في الإطارين الزمني و المكاني للدراسة.

- الدراسة السابقة في إطار تخصص علوم التسيير، في حين دراستنا ضمن تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل.

- بالنسبة للدراسة الثانية:

أ- أوجه التشابه:

- كلاهما يدرس نفس المتغير المستقل: التمكين الإداري.

- كلاهما تم إستخدام أداة الإستبانة و المقابلة.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لموضوع التمكين الإداري من الجانب النظري.

ب- أوجه الإختلاف:

- الدراسة السابقة إعتمدت على ثلاث مناهج، المنهج الإستنتاجي والمنهج الإحصائي، في حين دراستنا إعتمدت على منهج المسح الاجتماعي.

- الدراسة السابقة إختارت من مجتمع الدراسة عينة متعددة المراحل، في حين دراستنا إختارت عينة قصدية من مجتمع الدراسة.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في الإطارين الزمني و المكاني للدراسة.
- الدراسة السابقة في إطار تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسة، في حين دراستنا ضمن تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل.

- الإلتزام التنظيمي

* الدراسات العربية

1- بالنسبة للدراسة الأولى:

أ- أوجه التشابه:

- كلاهما يدرس نفس المتغير الإلتزام التنظيمي.
- تتفق الدراسة السابقة في تناولها لموضوع الإلتزام التنظيمي في الجانب النظري.

ب- أوجه الإختلاف:

- الدراسة السابقة تدرس الإلتزام التنظيمي كمتغير مستقل، و دراستنا الحالية تدرس الإلتزام التنظيمي كمتغير تابع.
- الدراسة السابقة إعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، في حين دراستنا إعتمدت على منهج المسح الإجتماعي.

- الدراسة السابقة إختارت من مجتمع الدراسة عينة عشوائية بسيطة، في حين دراستنا إختارت عينة قصدي من مجتمع الدراسة.

- تختلف الدراسة الحالية في الإطارين الزمني و المكاني للدراسة.

- الدراسة السابقة في إطار تخصص إدارة أعمال في حين دراستنا ضمن تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل.

2- بالنسبة للدراسة الثانية:

أ- أوجه التشابه:

- كلاهما يدرس نفس المتغيرين: التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي.

- الدراسة السابقة و الحالية إختارت نفس العينة، عينة قصدية.

ب- أوجه الإختلاف:

- الدراسة السابقة إعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، في حين دراستنا إعتمدت على منهج المسح الإجتماعي.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في الإطار الزمني و المكاني للدراسة.

- الدراسة السابقة في إطار تخصص إدارة أعمال، في حين دراستنا تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل.

* الدراسات الوطنية

- بالنسبة للدراسة الأولى:

أ- أوجه التشابه:

- كلاهما يدرس نفس المتغير: الإلتزام التنظيمي.
- تتفق الدراسة السابقة في تناولها لموضوع الإلتزام التنظيمي في الجانب النظري.
- كلاهما إستخدام أداة الإستبانة، المقابلة.
- كلاهما نفس التخصص، علم إجتماع تنظيم و عمل.

ب- أوجه الإختلاف:

- الدراسة السابقة تدرس الإلتزام التنظيمي كمتغير مستقل، في حين دراستنا الحالية تدرس الإلتزام التنظيمي كمتغير تابع.
- الدراسة السابقة إعتمدت على المنهج الوصفي، في حين دراستنا إعتمدت على منهج المسح الإجتماعي.
- الدراسة السابقة إختارت مسح شامل، في حين دراستنا إختارت عينة قصدية من مجتمع الدراسة.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في الإطارين الزماني و المكاني للدراسة.

* مدى الإستفادة من الدراسات السابقة:

- ساهمت الدراسات السابقة في إثراء و تعزيز الجانب النظري.
- ساعدت في بناء خطة الدراسة و أيضا المنهجية المتبعة لتسهيل الطريق الذي يسلكه الباحث.
- ساهمت في كيفية بناء أدوات الدراسة.
- و قد أفادتنا في صياغة إشكالية الدراسة و بناء خطة الفصول.
- توجيه في مجال المراجع و المساعدة على التوجيه إلى المراجع المرجوة مباشرة.
- المساعدة في تحليل الجداول و التأويل السوسولوجي.

1-7- تحديد مفاهيم الدراسة:

* مفهوم التمكين الإداري:

لغة:

التمكين في لسان العرب لابن منظور هو: منح المنزلة الرفيعة، والتمكين من الشيء إتقانه و السيطرة عليه و يعرف أيضا بأنه القدرة.¹

إصطلاحا:

- تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما.²

- هو القدرة على إنجاز الأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية، أما الموظفين في إنجاز أدائهم، و هو بهذا المفهوم يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل، كما أنها تتضمن إزالة سبل الرقابة من خلال الوسائل البيروقراطية في العمل، إلى اعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالموظفين و إطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الإنجاز.³

- و يعرف أيضا التمكين الإداري على أنه: العملية التي يتم من خلالها إعطاء الموظفين في المستويات الدنيا قدر معين من السلطة، ومنحهم الحرية للقيام بوظائفهم و المشاركة في إتخاذ القرارات بأعمالهم مما يعزز الثقة لديهم بأنهم شركاء في العمل.⁴

¹ جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور: لسان العرب، الجزء 14، دار الفكر، ط4، لبنان، 2005، ص112.

² بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية و تحسين أداء العاملين، دار حامد، ط1، مصر، 2009 ص54.

³ خضير كاظم حمود: منظمة المعرفة، دار الصفاء، ط1، الأردن، 2010، ص 177 - 117.

⁴ إسماعيل محمد الصرايرة: التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار حامد، ط1، الأردن، 2012، ص17.

- و التمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود، و تشجيع الفرد و تحفيزه، و مكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع.

- و التمكين عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المنظمة و أهدافها، ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية و وسيلة معا، لذلك تفعل البيروقراطي فعلها في كبح جماح الإبداع و التفكير في المستقبل، ولكن التمكين يحزر الفرد من الرقابة الصارمة و التعليمات الجامدة، و السياسات المحددة، و يعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات و الأعمال التي يقوم بها، و هذا بدوره يحزر الفرد من مواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة و مستقلة في ظل البيروقراطية الجامدة و الإدارات المستبدة.¹

التعريف الإجرائي:

- التمكين الإداري هو العملية التي بموجبها منح و إعطاء إطارات منظمة مديرية الصحة و السكان من السلطة و الصلاحيات و المهارات، وحرية المشاركة و إبداء الرأي، و تشجيعهم و تحفيزهم و مكافأتهم على ممارسة روح المبادرة، و التي تساعدهم على القيام بوظائفهم لإحداث التغيير في منظماتهم و يقاس من خلال إستجابتهم عن مستوى التمكين في الأبعاد التالية: (تفويض السلطة، التدريب، الإتصال الفعال).

* تفويض السلطة:

إصطلاحا:

¹ - محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2012، ص22.

- عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس و تتكون عملية التفويض من ثلاث عناصر رئيسية هي: إسناد المسؤولية، تفويض السلطة، المساءلة.¹

- هي إعطاء المسؤولية و منح السلطة الرسمية للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة، و هو كذلك عبارة عن نقل بعض إختصاصات الرئيس إلى المرؤوسين للقيام ببعض المهام مع إبقاء المسؤولية قائمة بين الطرفين.²

التعريف الإجرائي:

- نقل السلطة من المسؤول بمنظمة بمديرية الصحة و السكان إلى نائبه و تخويله إلى المهام التي فوضها له من أجل السير الحسن للعمل، و تحقيق أهداف المنظمة.

* الإتصال الفعال :

إصطلاحاً:

- الإتصالات الإدارية تنفي إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات و المعلومات الضرورية لإستمرار العملية الإدارية، و نقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير³

¹ - علي الشرفاوي: التنظيم، الدار الجامعية للطباعة و النشر، دط، الإسكندرية، 2002، ص336.

² - موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2002، ص38.

³ - مصطفى حجازي: الإتصال الفعال في العلاقات الاجتماعية و الإدارية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط3، لبنان، 2000، ص20.

بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد، و الجماعات، أو التغيير و التعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة.¹

- الإتصالات الإدارية هي عملية تدفق المعلومات في المنظمة، و كذلك تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر في المنظمة، و كذلك بقصد تحويل المعاني إلى الآخرين.²

التعريف الإجرائي:

- تعد المعلومات سلاحا هاما بمديرية الصحة و السكان، لأنه يعتمد في عملية إتخاذ القرارات، وفي حل المشكلات، وتمنح الثقة، بالتصرف الصحيح، فالإتصال الفاعل في المنظمات الناجحة يعزز فيها مبدأ الإبداع.

* التدريب:

إصطلاحا:

و تبنى كلمة التدريب من كلمة درب، و التي تعني لغة: الطريق الممهّد الذي يوصل إلى الهدف، أو الغاية المنشودة.

و تعددت التعاريف الإصطلاحية للتدريب بعرض منها ما يلي:³

¹ - المرجع نفسه: ص20.

² - مصطفى أبو بكر، عبد الله عبد الرحمن البريدي: الإتصال الفعال، الدار الجامعية، الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2007، ص 39.

³ -- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا للطباعة و النشر، ط1، الإسكندرية، 2007، ص310.

- تغيير الإتجاهات النفسية و الذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيدا لتوفير معارف و رفع مهارات الفرد في أداء العمل.¹

- و يقول آخرون: عن التدريب هي عملية تعلم، يكتسب فيها الأفراد مهارات و معارف، تساعد في بلوغ الأهداف.²

التعريف الإجرائي:

- لا يمكن تمكين الموظفين في مديرية الصحة و السكان بدون توفير التدريب، الملائم، إذ يجب عليهم إكسابهم المعرفة والمهارات والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

* فريق العمل:

إصطلاحا:

وجهات نظر الباحثين نحو مفهوم الفريق :

- مجموعة إعتمادية من الأفراد الموظفين يشتركون في المسؤولية ذات الصلة بنتائج تنظيمية معينة.

- مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف معين.³

¹ - المرجع نفسه، ص310.

² - حنا نصر الله : إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص21.

³ - إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني و آخرون: فريق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2013، ص16.

- حيث يتصرف الموظفون كجماعة من جماعات رسمية و أخرى غير رسمية، ويتصلون إتصالات رسمية و أخرى غير رسمية، وهناك قادة اجتماعيون، و آخرون رسميون، و هناك حاجات للجماعة وتماسك وديناميكية جماعية قادرة على الإنتاج، كلها ضغوط تعيش في بيئة العمل و تتطلب التعايش معها و إستيعابها.¹

- يشير إلى قيام القائد أو المدير بالمشاركة و التعاون مع المرؤوسين فرادى أو كجماعة، و التعاون مع الزملاء و الرؤساء، و يطلق على هذا المعيار أسماء أخرى مثل إدارة الجماعة و تحفيز الآخرين، و الإدارة بفريق العمل، و العمل بروح الجماعة و حل الخلافات.²

التعريف الإجرائي:

- تعد فرق العمل في منظمة مديرية الصحة و السكان، أحد أهم الأساليب لتطبيق التمكين الإداري، و فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق غايات و أهداف مشتركة و مسؤولية متبادلة لإنجاز المهام.

* الحوافز:

إصطلاحا:

- و تشير لفظة الحوافز في معناه الإصطلاحي إلى:

¹- زيد منير عبوي، محمد هاني محمد: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعزز للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2014، ص27.

²- أحمد ماهر: الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، ص166.

الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، و التي تستخدم لتحريك المزيد من دافعه نحو سلوك معين، و أدائه لنشاط، أو نشاطات محددة بالشكل و الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته.

و هي العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الأداء عن أقرانه.¹

- الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتشجيع موظفيها، على تقديم أفضل ما لديهم و رفع معنوياتهم، و الإحتفاظ بهم، و تعزيز الولاء الوظيفي لديهم.²

- تعتبر الحوافز التي تمثل نتائج عملية الحفز و مصادره الأساسية أحد الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية، في المنظمة إلى جانب أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى من إختيار و تدريب إلى تنظيم جهود المورد البشري و توجيهها.³

التعريف الإجرائي:

لنجاح عملية التمكين لابد من وجود نظام للحوافز بمديرية الصحة و السكان، بحيث تكون مرتبطة بشكل بالأداء و يشجع الموظفين على تحمل المسؤولية، و هذا ما يؤدي إلى المنافسة، و زيادة الكفاءة، و الإبداع، و التفكير الخلاق.

* مفهوم الالتزام التنظيمي:

¹ - محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص212.

² - رونايف المعاينة، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 130.

³ - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2005، ص252.

الإلتزام لغة:

هو العهد، يلزم الشيء لا يفارقه، أو الملازم للشيء المداوم عليه.¹

إصطلاحاً:

- الإرتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، مما يدفعه إلى الإندماج في العمل و تبني قيم المنظمة.²

- درجة نطاق الفرد مع منظّمته و إرتباطه بها.³

- كما يطلق عليه البعض: الإلتزام الوظيفي، الإلتزام المؤسسي، و هو عبارة عن حالة نفسية تصف علاقات العامل بالمنظمة و تقلل إحتتمالات قيام العامل بترك العمل لدى المنظمة.

- و في تعريف آخر: الرغبة الشديدة للإستمرار عضواً في منظمة معينة، و إستعداد لبذل مجهود عالي في المنظمة.⁴

- يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه ذلك الإرتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظّمته، و يعكس درجة تبنيه الاتجاهات و قيم المنظمة.

- و عرف أيضاً بأنه الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة، و هو يتعلق بدرجة إندماجه بالمنظمة⁵

¹- إبن منظور: لسان العرب، دار المعرفة، القاهرة، 1952، ص50.

²- فادية إبراهيم شهاب: التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، دار الأكاديميون، ط1، الأردن، 2014، ص 78.

³- صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدر الجامعية، دط، مصر، 2005، ص315.

⁴- حسن حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار ومكتبة الحامد للنشر، ط1، عمان، 2013، ص390.

⁵- علي محمد أحمد المصاورة، نعمة عباس الخفاجي: إدارة التنوع منظور الإلتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر و التوزيع، ط1، 2015، ص 48.

و إهتمامه للإستمرار فيها، لذا يعتبر الإلتزام التنظيمي متغيرا هاما لفهم سلوك داخل المنظمة , إن

الإلتزام التنظيمي من العناصر المهمة و المعززة للجبهة الداخلية للمنظمة.

- و كما عرف الإلتزام التنظيمي بمدى إندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها:

1- الإعتقاد القوي بقيم المنظمة و أهدافها وقبولها.

2- الإستعداد التام لتقديم الجهد و بذله لمصلحة المنظمة.

3- الرغبة القوية و الأكيدة للإستمرار في العمل داخل المنظمة.¹

- يعتبر الإلتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة

تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.²

التعريف الإجرائي:

- هو رغبة الموظفين في مديرية الصحة والسكان في الإستمرار و الإستقرار في عملهم, وسعيهم إلى

تحقيق أهدافهم و أهداف منظماتهم.

* الولاء التنظيمي:

لغة:

¹- المرجع نفسه، ص48.

²- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان،

2005، ص285.

و يعني العهد، القرب، النصر و المحبة و الإلتزام.¹

إصطلاحاً:

- أنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف نحو منظمته وإخلاصه لها وتحقيق أهدافها مع شعوره بالإرتباط بها.²

- يمثل الشعور بالود نحو الآخرين وحماية المنظمة، والموافقة على الأهداف التنظيمية ومساندتها والدفاع عنها وتحسين صورة المنظمة أمام الأطراف الخارجية المتعاملة معها وحمايتها والدفاع عنها من التهديدات الخارجية.³

- هو حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.⁴

- الولاء التنظيمي على أنه إستعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، و الرغبة القوية في البقاء ضمن هذا التنظيم، و القبول بأهدافه الرئيسية و قيمه.

- التقسيم الإيجابي للتنظيم و العزم على العمل إزاء أهدافه.⁵

¹ - موسى اللوزي: التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، ط4، الأردن، 2010، ص118.
² - عويضة أبو سنينة، عبد الجبار البياتي: مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 10، العدد 1، 2014، ص 103.
³ - عبد الحميد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية و التنظيمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، ط1، مصر، 2008، ص 320.

⁴ - محمد محمود مصطفى: الإدارة العامة، دار البلدية، ط1، عمان، 2012، ص118.
⁵ - خالد المشهداني، راند العبيدي: مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام، د ط، عمان، 2013، ص296.

- بأنه إستعداد الأفراد لبذل الطاقة و الوفاء للتنظيم.¹

- الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الإجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه و إنتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه، وإن للولاء الإجتماعي ركائز إذا توفرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي، و بقاءه و إستمراريته وهي:

1- ركيزة الولاء المستمر: أن يكرس الفرد حياته و يبضحي بمصالحه لبقاء واستمرارية الجماعة.

2- ركيزة الولاء التلاحمي: تشير إلى العلاقات الإجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة و إستمراريتها.

3- ركيزة الولاء الموجبة: تشير إلى إرتباط الفرد بقيم الجماعة و مبادئها.²

التعريف الإجرائي:

الولاء التنظيمي هو بذل موظفي مديرية الصحة و السكان لمجهودات إضافية، و العمل حتى خارج أوقات العمل دون مقابل مادي، لإستمرار المنظمة و إكسابها سمعة و مكانة ضمن المنظمات الأخرى.

* الإلتناء التنظيمي:

الإلتناء:

¹ - المرجع نفسه، ص 269.

² - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل: التطور التنظيمي، دار الفكر، ط1، عمان، 2010، ص 254.

لغة:

- معناه الانتساب، فإنتماء الولد لأبيه أي إنتسابه إليه و إعتزازه به، أصل الكلمة من النمو ومعناه: الزيادة و الكثرة و الإرتفاع.¹

إصطلاحاً: هناك عدة تعريفات للإنتماء التنظيمي نذكر منها مايلي:

- إتجاه نحو المنظمة يربط بين الفرد و التنظيم.
- و كما عرف على أنه رغبة الفرد كدور إجتماعي في بذل طاقته و إخلاصه للمنظمة، كنظام إجتماعي.

- العملية التي يحدث فيها التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

- رغبة كبيرة في الإستمرار في العمل بالمنظمة

- إرتباط فعال بين أهداف الأفراد، و تنظيم معين، و يقوم هذا الإرتباط على ولاء الأفراد للتنظيم و تطابق أهدافهم مع أهدافه.²

التعريف الإجرائي:

الإنتماء الوظيفي هو إحساس موظفي مديرية الصحة و السكان بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة ، و يسعون لتحقيق أهدافها و إستمرارها.

¹- إبن منظور: لسان العرب، دار الجيل، بيروت، 1988، ص 68.

²- هاجر قوجيل: أثر ثقافة المنظمة على الإنتماء التنظيمي، مذكرة ماستير (منشورة) تخصص علم الإجتماع التنظيم و العمل، قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، قالمه، 2015، ص ص 93 - 94.

خلاصة الفصل:

إنطلاقا مما تم طرحه في هذا الفصل الإطار التصوري و المفاهيمي للدراسة، تم تحديد إشكالية الدراسة للتمكين الإداري و علاقته بالالتزام التنظيمي، ومن خلال ذلك تم التعرف على فرضيات الدراسة، كما تعرفنا على أهم الأسباب التي أدت إلى إختيار الموضوع، و أيضا أهميته، وأهداف الدراسة، و الدراسات السابقة، و من خلال ذلك تم التعرف على تحديد لأهم المفاهيم لموضوع الدراسة، و سيتم تسليط الضوء في الفصول التالية على الموضوع بشكل خاص.

الإطار النظري

لِلدِّرَاسَةِ

2- التمكين الإداري

2-1- نشأة التمكين:

* التمكين في الفكر الإسلامي: (Empowerment in Islamic thought)

يرجع الأصل اللغوي لمفردة التمكين إلى مَكَّنَ (تمكَّينا) من الشيء، أي جعل له سلطانا و مقدرة و بمعنى أمكن فلانا أي سهل له، أو يسر له فعله و أداءه (المنجد 1973) و عند العودة إلى كتاب الله سبحانه وتعالى نجد أن كلمة مَكَّنَ ومشتقاتها وردت فيما يقرب من العشرين آية، إثننا عشرة آية منها دار مدلول الكلمة فيها حول المعنى الذي نريده في الوصول إلى مفهوم التمكين في الثقافة العربية الإسلامية و هو (أن جعل الله سبحانه الممكن لهم خلفاء في الأرض أي أئمة الناس و الولاة عليهم و بهم تصلح البلاد وتخضع لهم العباد و تصلح في حال تولي المؤمنين) (تفسير ابن كثير).

و من شأن هذا الأمر أن يسمح للممكَّن لهم أن يكون لهم اليد الطولى و بسط نفوذهم على من يقع تحت إمرتهم أو إشرافهم فيستطيعوا من ذلك الموقع فرض أنظمتهم و سن قوانينهم، فيسايروهم في ذلك طوعا و كرها من يقع تحت دائرة تأثيرهم.

و يمكن إستعراض ما أنزل في كتاب الله سبحانه و تعالى من الآيات الكريمة التي أشارت إلى مفهوم التمكين و كالاتي⁽¹⁾ قوله تعالى: « و كذلك مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ » (يوسف 21)⁽²⁾ و قوله تعالى: « و كذلك مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نَصِيبٌ بِرَحْمَتِنَا مِنْ نَشَاءٍ وَ لَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ » (يوسف 56).³

¹ إحسان دهش جلاب، كمال كاظم ظاهر الحسيني: إدارة التمكين و الإندماج، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2013، ص15.

² القرآن الكريم: سورة يوسف، رواية ورش، الآية 21.

³ القرآن الكريم: سورة يوسف، رواية ورش، الآية 56.

كما جاء في قوله عز وجل من قائل: «إنا مكّنّا له في الأرض وآتيناه من كل شيء سبباً (84) فأتبع سبباً» (الكهف 83،84)⁽¹⁾ و قوله تعالى: «قال ما مكّني فيه ربي فأعينوني بقوة أجعل بينكم وبينهم ردماً» (الكهف 95)⁽²⁾ ورد في كلام الله سبحانه وتعالى عن أصحاب موسى (عليه السلام) « وأورثنا القوم الذين كانوا يستضعفون مشارق الأرض ومغاربها» (الأعراف 137)⁽³⁾ و قال تعالى « ونريد أن نمنّ على الذين استضعفوا في الأرض ونجعلهم أئمةً ونجعلهم الوارثين (5) ونمكّن لهم في الأرض» (القصص 5-6)⁽⁴⁾ وقال الله سبحانه وتعالى لأصحاب الرسول الأعظم محمد صلى الله عليه و سلم. « وعد الله الذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم وليمكّننّ لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم أمنا» (النور 55)⁽⁵⁾ و قال سبحانه وتعالى « الذين إن مكّنّاهم في الأرض أقاموا الصلّاة و أتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر والله عاقبة الأمور» (الحج 41).⁽⁶⁾

*- التمكين في الفكر الغربي: (Empowerment in Western thought)

لفهم التطور التاريخي للتمكين لابد من العودة إلى جذور و أصول ظهور الحاجة إلى التمكين ومواكبة التطورات التي طرأت على المعرفة الإدارية إذ أشار (Bodner, 2003) في دراسته الموسومة بتقييم أبعاد التمكين في المنظمات (Dimensional assessment of empowerment in organisation) إلى أن العديد من الباحثين أكدوا أن دراسات (Elton Mayo) إلتون مايو⁷

¹- القرآن الكريم: سورة الكهف، رواية ورش، الآية 83- 84.

²- القرآن الكريم: سورة الكهف، رواية ورش، الآية 95.

³- القرآن الكريم: سورة الأعراف، رواية ورش، الآية 137.

⁴- القرآن الكريم: سورة القصص، رواية ورش، الآية 5-6.

⁵- القرآن الكريم: سورة النور، رواية ورش، الآية 55.

⁶- القرآن الكريم سورة الحج، رواية ورش، الآية 41.

⁷- إحسان دهب جلاب، كمال كاضم ظاهر الحسيني: المرجع السابق، ص16.

في مصانع (Hawthorne) الهاوثورن كانت الأساس في الإهتمام بعملية مشاركة العاملين (Employers participation) و يذهب البعض إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية (Human relation school) هي التي كانت تشكل حجر الأساس للتمكين.

ويرى (Halvorsen, 2005) أن بداية التمكين نشأت في أوائل عقد الخمسينات من القرن الماضي عندما زار الدكتور W.Edwards Deming و الدكتور Joseph M.Jouran اليابان لتدريب المدراء و نصحهم إذ أكدوا على الجودة و الإستفادة من أفكار جميع الأفراد و ليس فقط أولئك الموجودين في قمة المنظمة، و أكد أيضا على فاعلية فريق العمل و التحسين المستمر من خلال حلقات الجودة اللذان يعتبران أمرين مهمين، فمثلا عن إعتقاد مبدأ تبني الجودة بدلا من تفتيش المنتجات، و في عقد الستينات من نفس القرن برز إلى الوجود تطور آخر من خلال إنفصال الأعمال الأمريكية اليابانية، وذلك عندما شجعت المنظمات اليابانية على الإستفادة من رأس المال البشري و التركيز بصورة أكبر على التعلم في المدارس و الوظائف وأصبح الموظفين اليابانيين جزءا من المنظمة و التأكيد على الإستثمار في مجال تدريب هؤلاء الموظفين، و في عقد السبعينات فقدت الولايات المتحدة الأمريكية جزءا من حصتها السوقية في العديد من الصناعات وخطوط المنتجات على الرغم من معدلات الإنتاج المتفوقة، و في هذه الأوقات حولت اليابان نقاط ضعفها إلى قوة من خلال متابعة الجودة وتمكين الموظفين والتنوع والإنتاج حسب الطلب (الإيصائية) Customization والملائمة Convenience وسرعة التغيير Rapid change وبذلك عززت من معايير المنافسة و خلال العقد الثامن من القرن الماضي شهدت المنظمات الأمريكية إهتماما واسعا بموضوعات الجودة إذ رجع كل من Deming and Jouran إلى الولايات المتحدة لتدريب بعض الأفراد في بعض¹

¹ - المرجع نفسه، ص ص 16 - 17.

المنظمات الأمريكية (تدريب الإدارة و الموظفين معا).

و مع بداية عقد التسعينات القرن السابع صورت حالة التزاوج بين كل من الإقتصاد القديم والجديد (new Economy Marring of both old and) إذ حظيت المنظمات الأمريكية بالفوائد الناجمة عن الإنتاج الواسع (Mass production) والإنتاج الرشيق (Learn production) في اليابان، و بهذا قصدت تلك المنظمات الحجم (Volume) والإنتاجية (Productivity) فضلا عن الجودة، و التنوع، والإيصائية، الملائمة، والجدول الزمنية (time lines) والملاحظ خلال هذه الفترة أو المنظمات الإبداعية الجديدة إستبدلت الحرفيين و موظفي الإنتاج الواسع (production work teams Aritistsans mass)، بفرق العمل القائمة على أساس التمكين وبهذا فإن المنظمات الجديدة أصبحت أكثر مرونة (Halvorsen, 2005).

و يذهب (Rees and Porter, 2008) إلى أن نشأة التمكين كانت في الولايات المتحدة الأمريكية (USA) عندما قامت الحكومات الديمقراطية في عقد الستينات من القرن الماضي بمحاولة بناء المجتمع العظيم (The great society) الذي كان في إستجابة حتمية من خلال تلك الحكومات إتجاه بعض المجاميع و ذلك من خلال تهميتهم و لا سيما المجاميع التي تمثل أقليات عرقية وتشهد تحديات فكرية و مادية (physical and mentally challenged).

و بعد ذلك إستعمل مصطلح التمكين على نحو متزايد في عالم الأعمال إذ نقلت السلطة في أغلب الأحيان إلى المستويات الدنيا و بهذا يكون التمكين قد تزامن مع العديد من الإتجاهات الأخرى كالتوزيع (Delivering) و التقليص (Downsizing) و إنعدام الإيمان في التخطيط المركزي (planning Decentralized) و جميع هذه الإتجاهات كانت مرتبطة مع سرعة التغيرات¹

¹ - إحسان دهب جلاب، كمال كاظم ظاهر الحسيني: المرجع السابق، ص 17 - 18.

المتمثلة بالعلومة والإستعمال المتزايد للتكنولوجيا الحديثة.¹

2-2- أهمية التمكين الإداري:

تحدث عدد كبير من الباحثين عن أهمية التمكين بالنسبة للمنظمات ففي ظل المنافسة الحادة والبيئة المتزايدة التعقيد يعتبر التمكين إستراتيجية جديدة تساعد المنظمات على التغير بإتجاه المستقبل لمواكبة التطورات المستقبلية للمحافظة على الحصة السوقية و الإيفاء بمتطلبات الزبائن و المحافظة عليهم.

و هذا ما أكده (إيفان ودين: 2009، 14) في قوله تعلمت الأعمال أنه لإرضاء العملاء يجب أن يدخلوا الموظفين لديهم أولاً، ويقود التفويض إلى مستويات رضا أكبر لدى قوة العمل ويكون التفويض مهما أساساً لأنه يحسن الأداء التنظيمي و يقصد بالتفويض هنا التمكين (empowerment) و أشار (chermerhorn, 2001, 1999) إلى أن أهمية التمكين تبرز في الحالات الآتية:

- ممارسة لتغيير الوضع القائم لتوزيع القوة في المنظمة بلجوء الإدارة إلى نقل القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي، و تغير الوضع القائم لتوزيع القوة في المنظمة.

و هذا يثير تساؤلاً: ما هو مصير الإدارة الوسطى، و هل تتعرض لمخاطر فقدان القوة من التنظيم و هل إن الحقوق الجديدة للشخص الممكن تمنحه الشرعية في ممارسة السلطة؟

- ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار: تسعى الإدارة من خلال التمكين إلى تحقيق أفضل إستجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة، و لكن ذلك لابد أن يعزز بقدرة الإدارة

- على توفير الموارد و الوسائل و التدريب اللازم لدعم تلك الممارسات التنظيمية.²

¹ - المرجع نفسه، ص19.

² - عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي: الإستشراف الإستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص149.

- ممارسة نطاق السلطة: إذ لا بد أن يقترن التمكين بدعم الموظفين بسلطات إضافية تمنحهم الحق في إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها و هو أحد أوجه التحديات التي يتعامل معها الموظفون أهمية التمكين من خلال نقطتين يمكن إيجازها كما يأتي:

* **دوافع تبني التمكين:** و تتجسد هذه الأهمية على وفق ما ورد في دراسات مجموعة من الباحثين في النقاط الآتية:

- يعد التمكين إستراتيجية حتمية وملحة للمنظمات لتحسين منتجاتها من السلع و الخدمات.
- تبني التمكين من قبل منظمات رائدة أدى إلى تحقيق نتائج إيجابية مما شجع المنظمات الأخرى على إعتماده و تبنيه.

- من أجل نشأة وإقامة منظمة متعلمة (organization learning) تتميز بقدرات أداء عالية.
- ثورة المعلومات وتقانيها مع ما توفره من إمكانيات في إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها، مما يعزز إمكانية اعتماد وتبني التمكين.

- التحديات التي تواجه بيئة الأعمال اليوم في ظل التنافس الحاد الذي يتطلب حشد قدرات المنظمة لاسيما البشرية منها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

- توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية و المهارات الفائقة التي يمكن الإستعانة بها بشكل فاعل لتحقيق أهداف المنظمات.

* **الأهداف التي تتحقق في تطبيق التمكين:** و تتجسد هذه الأهمية في النقاط التالية:

- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء و ذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر من أعمالهم

- زيادة فرص الإبداع و الإبتكار.¹

¹ - المرجع نفسه، ص150.

- دعم التحسينات المستمرة للعمليات و المنتجات.
 - تحسين رضا الزبون و الإحتفاظ به.
 - تحرير المستويات الإدارية العليا و الوسطى من ممارسة دور الرقابة المشددة و التوجه بشكل رئيس ذات القيمة الإستراتيجية المنظمة.
 - زيادة رضا الموظفين تجاه عملهم و منظماتهم مما يجعلهم أفضل أداء.
 - تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.¹
- يكتسب التمكين بنفس الوقت أهميته من خلال كونه يشعر الموظفين بالمسؤولية و حس عال بالملكية و رضا عن الإنجاز كما أنه يمنح الموظفين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم و يزيد الصلة بينهم إذ أن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق و إن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة و إذا نظرنا إلى التمكين من خلال الموظفين الذين يوصفون اليوم أنهم عنصر إستثمارهم في المنظمة فإن التمكين يسهم في زيادة المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات الموظفين و زيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة، كما أشار (Steven,1993) إلا أن أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع، و المنظمات تنطلق نحو العمل بإستراتيجية التمكين لأسباب يمكن إيجازها بما يأتي:
- كخطة إلزامية أو ملمة لتحسين المنتجات و الخدمات.
 - لأن المنظمات الأخرى تعمل كذلك على صناعتها (كيفية توجه المنظمات لتقليد منظمات مماثلة)²

¹ - عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي: المرجع السابق، ص151.

² - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين و إقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان - الأردن، 2009، ص28.

- من أجل خلق وإقامة منظمة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية.¹

2-3- خصائص التمكين الإداري:

يتميز التمكين بجملة من الخصائص على النحو التالي:

يعد التمكين حالة تتميز بخصائص يمكن أن يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين و التي تشمل:

- الشعور بالسيطرة و التحكم في أداء العمل بشكل كبير.

- الوعي و الإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.

- المساءلة و المسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.

- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو المنظمة التي يعمل بها.

و حدد الكبسي (2004) خصائص لتمكين الموظفين في المنظمة ومنها:

* **التقرير الذاتي:** و تعني حرية الموظفين في خياراتهم، و إنتقاء أساليب عملهم، و المفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

* **الأهمية الذاتية:** ويقصد بها إحساس الموظفين بمكانتهم، و دورهم، و إستثماراتهم، و أهمية الواجب الذي يؤديه، و بالإهتمام الذي يحظون به.

* **ثقتهم بأنفسهم:** فالموظفون يدركون إمكانياتهم، و ما لديهم من طاقات، و يتقنون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام، و يعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.²

¹ - المرجع نفسه، ص 29.

² - محمد يوسف الزامل: درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، مذكرة ماجستير (منشورة)، قسم علوم التربية، تخصص الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، صص 13 - 14.

* قدرتهم على التأثير: وهذا يعني إيمانهم بقدراتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم، و إحساس الآخرين بهم، و الإسمتاع لهم و الإستئناس بهم بمقترحاتهم و الأخذ بأرائهم و الإستفادة من ذلك كله.¹

2-3- أنواع التمكين الإداري:

هناك العديد من وجهات النظر بشأن أنواع التمكين الإداري منها ما قدمه (Suominen) الذي قسمه إلى ثلاث أنواع:

* **التمكين الظاهري:** و يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه و توضيح وجهة نظره في الأعمال و الأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في إتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

* **التمكين السلوكي:** و يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها و تحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل و مقترحات حلها، و بالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

* **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** و يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب الممتلكات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة. بينما (Duvall) صنف التمكين الإداري إلى صنفين هما:²

¹ - المرجع نفسه، ص 14.

² - صقر عبلة: أثر التمكين الإداري على الإلتزام التنظيمي للعاملين، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم العلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي و إداري، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2017، ص ص 20 - 21.

- 1- التمكين الفردي:** و يقصد به أنه عملية فردية و ذاتية، تتبع من الفرد و دوافعه و مقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله و يمتلك التيارات اللازمة لذلك إلى جانب الصلاحيات اللازمة لممارسة العمل المتعلق به، فضلا عن درجات الإلتزام العالية و الولاء الذي يكنه للمنظمة التي يعمل فيها.
- 2- التمكين المنظمي:** فهو مجموع النشاطات التي تلجأ إليها المنظمة لإيجاد البيئة المساعدة.
- للمتمكين، أي تهيئة العوامل و الأبعاد التي تعمل على تمكين أفرادها و تجعلهم قادرين على إنجاز الفعل الصحيح في الموقف المناسب.¹

2-4- أهداف التمكين الإداري:

يمكن النظر للأهداف التي يحققها التمكين من جانبيين و هي على النحو التالي:

1- جانب المنظمة:

- زيادة فرص الإبداع و الابتكار: نتيجة لحرية التصرف و تشجيع الموظفين على روح المبادرة و التفكير الخلاق و تقديم أفكار خلاقة.
- زيادة ولاء الموظفين للمنظمة: فالموظف الذي يشعر بالتمكين و حرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية و صحية بين الإدارة و الموظفين و هذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء الموظفين للعمل و إنخراطهم فيه.
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير و التجديد: فالموظف الممكن أكثر في التغيير و تجده أقل مقاومة للتغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير، و لأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذي يتمتعون بالتمكين و حب التغيير و التجديد.²

¹ - المرجع نفسه، ص 21.

² - ملحم يحي سليم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، القاهرة، 2009، ص 93.

- إتاحة وقت أكبر أمام المدراء للتركيز في الشؤون الإستراتيجية: وضع الرؤى و صياغة الرسالة و رسم الخطط طويلة الأجل.

- إن التمكين يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة: عملية التمكين تساعد الموظفين في إستخدام قدراتهم الكامنة وتشجيعهم على تحمل المسؤولية بالإضافة إلى إثراء وظائفهم مما يساعد في زيادة إنتاجية المنظمة.

2- جانب الموظف:

إن إحتواء المنظمة لمفهوم التمكين في سياستها و أنشطتها تتعكس بشكل إيجابي على أداء موظفيها حيث يمكن ملاحظة ذلك في النقاط الآتية:

- تحقيق الانتماء: يساهم في زيادة الإلتزام الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة إلتزامه للمهام التي يقوم بها وزيادة إلتزامه للمنظمة و لفريق العمل الذي ينتمي له، مما يؤدي إلى تحسن في الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل و تناقض في معدل دوران العمل.

- المشاركة الفاعلة: المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع إلتزام الفرد و شعوره بالمسؤولية إلتجاه أهداف المنظمة و غاياتها.

- تطوير مستوى أداء الموظفين: إن فكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف صف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء و خاصة في منظمات الخدمات بواسطة برامج التمكين، تعد عاملا من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المنظمة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقتهما و سلطتها و صلاحيتها¹

¹ - المرجع نفسه، ص ص 93 - 94.

و مكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية و حرية في التصرف.

- إرتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل وتنمية الشعور بالمسؤولية: كلما قمنا بتمكين الأفراد و زيادة صلاحيتهم و زيادة مشاركتهم في إتخاذ القرار زادت شعوره بالمسؤولية إتجاه عمله و واجباته و إرتفعت لديه المقاومة لضغوط العمل التي تواجهه.

- شعور الموظف "بمعنى الوظيفة": الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيرها وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل و يدرك قيمة نفسه و دوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره و له مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، و يرى الأمور بنظرة شاملة و ليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، و إنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة.

- تحقيق الرضا الوظيفي: فالشعور بحرية التصرف و المشاركة و الاستقلالية في العمل من العوام التي تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين و شعورهم بالسعادة.¹

2-5- أساليب التمكين الإداري:

تطرق عدد كبير من الباحثين إلى تقنيات و أساليب في التمكين نذكر منها ما جاء في دراسته

(Kriemadis papaiounnou, 2006) حيث نذكر عشرة أساليب للتمكين هي:

1- خلق الرؤيا وصياغة القيم التنظيمية: الإدارة العليا تحتاج إلى تطوير رؤية المنظمة و بيان

مهمتها التي تركز على الزبون و الإعتراف بالدور الهام الذي يؤديه المورد البشري، العديد من المنظمات.²

¹ - ملحم يحي سليم، المرجع السابق، ص94.

² - عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي: المرجع السابق، ص162.

و بذلت جهودا كبيرة من أجل خلق رؤية الشركة بإعتبارها رؤية الأفراد الممكّنين، ورؤية من الإحترام و المسؤولية، و التعاون و التركيز و تقديم خدمات أفضل للزبائن.

2- بيئة العمل: ببيئة العمل عنصر هام في مساعدة الموظفين على تحمل مسؤوليات جديدة إتخاذ كما أنه يخلق بيئة داعمة و مفتوحة تشجع التمكين من أن يأخذ دوره، أن الفرق الممكّنة تختلف عن فرق المشاركة، و دوائر الجودة، أو الفرق شبه المتقلة، فهم يتخذون القرارات ويطبقونها ويحملون المسؤولية وليس فقط يوصلون الأفكار، و إنما أدوار الفرق تتضمن مسؤولية القرارات، نقل المسؤولية من الإدارة العليا.

3- دور المدير: إن التغيير الأساسي في ثقافة المنظمة كنتيجة للتمكين هو دور المدير لتسهيل العملية، إن دور المدير في المنظمة التي تتبنى التمكين كان دوره (أ) مدربا (ب) وسيطا (ج) لاعبا في الفريق (د) مساعدا.

4- المشاركة بالمعلومات: مشاركة المعلومات المرتبطة بالقضايا المالية والإستراتيجية تلعب دورا هاما في فهم التحديات التي تواجه المنظمة وتسهم في وضوح الأفكار والمقترحات المقدمة من الموظفين، إن المشاركة الفعالة تعطي الإحساس بالملكية و أخيرا تؤسس الثقة في النظام لإتخاذ قرارات تنفذ الوظائف.

5- دعم التدريب: التدريب المستمر يسهم في تحسين كفاءة ووحدة الفريق و يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة، و يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

الإدارة عامة تلعب دور المدرب و يعرف التدريب بحاجات الموظفين و تزويدهم بالمهارات المتعلقة بالعمل.¹

¹ - المرجع نفسه، ص ص 162 - 163.

6- **عمليات التقييم:** التقييم يجب أن يكون كإعادة هيكلة لعمليات إدارة الأداء، إن عملية تقييم يجب أن يكون كإعادة هيكلة العمليات إدارة الأداء، إن عملية تقييم الأداء تشمل تخطيط الأداء الفعال من خلال مناقشة أسلوب القيادة المطلوبة، في مرحلة التخطيط يتعاون المدراء والموظفين في وضع الأهداف، يوافق المديرون على توفير القيادة المطلوبة لمساعدة الموظف على النجاح.

7- **نظام المكافآت و الإعراف:** إن نظام المكافآت المشيدة على الأداء التنظيمي والفردي تشكل ممارسة ضرورية لزيادة الدافعية من خلال (المكافآت المالية وغير المالية).

8- **الثقافة التنظيمية:** تركز المنظمات البناءة على تحديد الأهداف البشرية (الإبداع والابتكار)، تعزيز مناخ موحد داخل المنظمة التنظيمية تعزز الثقة المتبادلة و الثقة في قدرات الموارد البشرية التي تساهم في إنجاز الأهداف و تؤثر في أداء المنظمة.

9- **نقل المسؤولية وتفويض السلطة:** لنقل المسؤولية وتفويض السلطة جوانب هامة في عملية التمكين التي تعطي لموظفين الشعور بالمسؤولية و تحفزهم لإستخدام الحد الأقصى من قدراتهم و الموهبة لديهم لأداء مهامهم بفاعلية.

و أشار الخطيب معاينة إلى أربعة أساليب للتمكين:

- **الأساليب الهيكلية (التمكين الهيكلي):** إن المنظمة الممكنة يكون لها هيكل واضح ومتناسب مع

عدد أقل من المستويات الإدارية وذلك ليسهل عملية انسياب وتدقيق المعلومات في إتجاهين.

- **أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي:** في ظل المنظمة الممكنة يمنح الرؤساء أعضاء الفريق

مزيدا من التفويض، ومجالا أوسع في التخطيط و التنفيذ و التقييم لأدائهم كذلك فإنهم يمكنون

الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المفعول به من قبل الرؤساء، و يساعدهم على¹

¹ - عادل هادي البغدادي، رافع حميد الحدراوي: المرجع السابق، ص ص 163 - 164.

تطوير مهاراتهم و إلتزامهم، يؤدوا دورهم بفعالية في منظمة تمكينية.

- المشاركة في القضايا: يمكن تحقيق التمكين بإنخراط الأفراد في تطوير حلولهم الخاصة بالنسبة لقضايا محدودة، و يمكن أن يتم ذلك بأن يقترح أعضاء الطرق المتقدمة أو أن يحلوا المشكلة في إطار إدارتهم و قسمهم وفقا للموارد المتاحة و العقبات و القيود التي تواجههم.
- أسلوب التمكين من خلال التحفيز: ينظر إلى التمكين على أنه التمكين النفسي.

و يرى: Yilmay أن الموظفين و حتى الإدارة ينظروا إلى التمكين بإعتباره عملية تدرك من الجانب النفسي و هناك بعض العوامل الرئيسية التي تحدد عملية إدراك التمكين هي:

- * المعنى: و يقصد به إيجاب أو اكتشاف أو تصور الموظف بأنه ينجز عملا ذا معنى.
- * المقدرة: و تعني شعور الفرد بأنه على كفاءة و إقتدار.
- * حرية التصرف: و تعني إمكانية الإختيار.
- * التأثير: مدى إدراك الفرد بأنه يؤشر بفاعلية بنتائج معينة في عملية الإدارة.¹

2-7- أبعاد التمكين الإداري:

هناك أربعة أبعاد أساسية للتمكين و هي:

- 1- المعنى (أو الإحساس بالجدوى) (Meaning fulness): و يعكس (المعنى) إحساسا بوجود الغاية أو الإرتباط الشخصي بالعمل، كما يشير هذا البعد إلى قيمة هدف أو عناية المهمة كما يحكم عليه الفرد في سياق العلاقة بمثله أو معاييره، و يرتبط هذا البعد بالإنسجام ما بين متطلبات دور²

¹ - المرجع نفسه، ص165.

² - رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة: الإدارة بالثقة و التمكين، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2007، ص ص132 - 133.

العمل و معتقدات و قيم و سلوكات الفرد و يترادف مصطلح المعنى مع مصطلح "المعنى المدرك"

(Thomas and Velthouse 1990 : Spreizer 1995 : Mishra Spreizer, 1998)

2- **المقدرة (Competence):** و تثير (المقدرة) إلى أن الأفراد يعتقدون بأنهم يمتلكون المهارات والخصائص اللازمة لأداء عملهم بشكل جيد، وهو إعتقاد الفرد بقدرته على أداء فعاليات المهام بمهارة، و يتمثل هذا البعد مع الإلتقان الشخصي أو الفاعلية الذاتية، و تتفق مختلف الأبحاث التي أجريت في مجالات متنوعة مثل علم النفس المؤسسي، الإدارة التربوية، أو علم النفس العيادي على تعريف المقدرة.

3- **حق الإرادة الشخصية (Self-determination):** ويعكس إحساسا بالحرية إزاء طريقة أداء الأفراد لعملهم، ويعني الاستقلالية في الشروع في سلوكات وعمليات العمل و مواصلتها، وسيهتم هذا البعد بموقع السببية الذي يثير مسألة تحديد فيما إذا كان سلوك الفرد يدرك على أنه ذاتي التحديد.

4- **التأثير (Impact):** فيعكس إعتقاد الأفراد بأنهم يستطيعون التأثير على النظام الذي يعملون في إطاره و هو إدراك الدرجة التي يمكن من خلالها للفرد أن يؤثر على النتائج (المحصلات) الإستراتيجية الإدارية أو العملياتية (التشغيلة) في العمل.

و تسهم الأبعاد الأربعة أعلاه في تغيير الأسباب التي تجعل التمكين يؤثر على التقييم الثانوي:
أولاً: فكلما ازداد إحساس الموظفين الباقين بالمعنى أو الجدوى ازداد مستوى إعتمادهم على إحساسهم بالغاية و الإلتجاه في التكيف مع الغموض الذي تشتمل عليه عملية التقليص.

ثانياً: كلما ازداد إحساس الموظفين الباقين بالمقدرة اللازمة لأداء العمل بشكل جيد في البيئة المتغيرة ازداد مستوى نظرتهم إلى أنفسهم على أنهم يمتلكون المصادر الشخصية للتكيف مع المتغيرات¹

¹ - المرجع نفسه، ص ص 133 - 134.

المرتبطة بالتقليص في موقع العمل.

ثالثاً: كلما إزداد إحساس الموظفين الباقين بتحقيق الذات إزداد مستوى نظرتهم إلى أنفسهم على أنهم يمتلكون خيارات حول التكيف مع عملية التقليص.

رابعاً: كلما إزداد إعتقاد الموظفين الباقين بأنهم يحملون تأثيراً على تنفيذ عملية التقليص إزداد مستوى إعتقادهم بامتلاكهم القدرة الشخصية على التكيف مع المحصلات (النتائج) المرتبطة بالتقليص، و هكذا نجد بأن كلا من هذه الأبعاد الأربعة يعزز من إحساس الموظفين الباقين بالضبط الشخصي في عملية التقييم الثانوي.

إن التمكين ليس ميلاً يرتبط بالشخصية وإنما هو بنية ديناميكية تجسد الإعتقادات الفردية حول علاقة الفرد ببيئة العمل و المستويات المسبقة من التمكين سوف تؤثر على إستجابات الموظفين الباقين و أن المستويات اللاحقة للتمكين التي تظهر خلال تنفيذ عملية التقليص سوف تؤثر هي الأخرى على إستجابات الموظفين الباقين مع مرور الزمن وذلك لأن التمكين إما يتعزز أو يتراجع خلال مسار عملية تقليص الأيدي العاملة و حدد لاشلي و ماك قولدرك (Lashely and M.Goldrick, 1994) و العتيبي (2004) خمسة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة، و فيما يأتي عرض لهذه الأبعاد بإختصار.

* **البعد الأول: المهمة (Task)** يهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها، إلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة و غير الملموسة في المنظمة كرضا الموظفين على سبيل المثال.

* **البعد الثاني: تحديد المهمة (Task allocation)** يأخذ بعين الإعتبار كمية الإستقلالية¹

¹ -رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة: المرجع السابق، ص 134 - 135.

المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، إلى أي مدى يتم توجيههم أو يحتاجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها ؟

إلى أي درجة توضح سياسات و إجراءات المنظمة ما يجب القيام به، و من ثم تدرك أن الموظفين يقومون بإنجاز المهام ؟ إلى أي مدى يوجد تضارب بين مسؤولية الإستقلالية و الأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال ؟

* **البعد الثالث: القوة** يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ إلى مدى تكون السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام ؟ إلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة الموظفين في السلطة و تعزيز شعورهم بالتمكين ؟

* **البعد الرابع: الإلتزام** يأخذ بعين الاعتبار إكتشاف الإفتراضات عن مصادر إلتزام الأفراد لأسلوب محدد للتمكين.

* **البعد الخامس: الثقافة** يبحث إلى أي مدى تعزز ثقافة المنظمة الشعور بالتمكين ؟ إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة، و الأدوار أو التحكم ؟

وقد إقترح و المشار إليه في عبد الوهاب (2000) في عام 1989 أن الإفتراضات التي تستند إليها المنظمات التمكينية هي:

* **البعد الأول: الأهلية** الإعتقاد بأن الموظفين يمكن أن يؤديوا ويعملوا في نطاق أهليتهم مع حد أدنى من الإشراف.

* **البعد الثاني: الثقة** (ليس من الضروري الإعتقاد بأهلية الأفراد و حسب بل و بالثقة بأن يؤديوا وظائفهم.¹

¹ - المرجع نفسه، ص 135.

* البعد الثالث: عمل الفريق (Team work) إن المشاكل التنظيمية القليلة يمكن أن تحل من خلال شخص يعمل بمفرده، ولكن في ظل التحديات الجديدة و المشاكل التي تظهر، فإن الأفراد يجب أن يجتمعوا في فرق مرنة دون حواجز المكانة أو الهيراركية لحل المشكلات في نطاق أهداف وقيم المنظمة.

و حيث أن العمل الجماعي للقادة الأكاديميين يتراوح بين مهام إدارية وأخرى أكاديمية فإن الباحث لجأ إلى هذين البعدين في دراسته حول درجة ممارسة مفاهيم الثقة و التمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية.¹

2-6- مستويات التمكين الإداري:

يهدف التمكين الإداري إلى إيجاد مستوى إداري فعال، ذي جدوى داخل المنظمة، وذلك من خلال إفساح المجال للموظفين، بأن يفعلوا ما يرونه ضروريا، ويجب أن يعلم المديرين بأن إعادة الحيوية لمنظمتهم لا بد أن تحدث من القاعدة إلى القمة، بناء على المعلومات التي ترد إليهم.

وهذا بدوره يحتاج إلى إعادة بناء المنظمة، بما يشمل كافة جوانبها الفنية، والمالية، والإدارية، والبشرية، لكن عملية إعادة البناء قد تشمل ضغوطا على الموظفين تجعلهم أقل إنتاجية، وتجلب لهم مخاوف عديدة، و ضغوطات من العمل لم تكن قد اعتادت عليها الإطارات البشرية، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن على المديرين التخفيف من حدة الضغوط، عن طريق توفير مستوى عال من الإنفتاح، وتقديم نماذج من النجاح الإداري المشابه لهذه التغييرات، فالتغيير ليس بالعملية السهلة داخل المنظمة، فهو²

¹ -رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة ، ص135.

² - أبو بكر سالم: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، مذكرة دكتوراه (منشورة)، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر القائد، الجزائر، 2014، ص16.

يحتاج إلى وقت بالدرجة الأولى، كونه يتم على مراحل من أجل تحقيق الأهداف التي وضعت من أجله.

و بما أن التمكين يمثل فلسفة إدارية هامة للمنظمة، لا بد أن تتبناها نظريا و علميا، فهي بحاجة إلى وقت من أجل أن يتم تطبيقها تدريجيا و على مراحل برامج التمكين و قد قسم التمكين إلى ثلاث مستويات، تعكس درجة السلطة التي يمارسها الموظفون على عملية صنع القرارات وعدد خطوات القرارات التي

يستطيع من خلالها الموظفون تطبيق السلطة:

* **المستوى الأدنى:** يظهر في شكل الإستشارة الإنتقائية حيث يطلب من الموظفين وبشكل فردي تقديم المعلومات أو آراء حول بعض جوانب القرارات و في هذا المستوى لا يقدم الموظفون الحلول و قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

* **المستوى المتوسط:** و يظهر في شكل الإستشارة الموسعة سواء كان ذلك بشكل فردي أو جماعي، و في هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة و من بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة و توصياتهم، و لكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم.

* **المستوى الأعلى:** و يظهر في شكل الإستشارة الكاملة التي يتسلم من خلالها الموظفون زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات و في هذا السياق نجدهم يعملون على إكتشاف و تحديد المشكلات و إيجاد الحلول، و إختيار الأفضل مع مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه.

و في حين يحدد (J.PASTOR) أربعة مستويات لرجل الإدارة و فريقه، من أجل تطبيقها في التمكين

* **المستوى الأول:** يضع فيه رجل الإدارة مسودة القرارات و يعلم فريق العمل بها، و قد يبدو هذا¹

¹ - المرجع نفسه، ص ص 16 - 17.

أساساً واضحاً للعملية السلمية، إلا أنه على الأغلب يقوم المديرون بوضع قراراتهم و لا يكلفون أنفسهم عناء إطلاع الفريق على الأسباب و الموجبات التي أدت لإتخاذها.

- **المستوى الثاني:** يسأل المدير فريقه على أية إقتراحات أو إضافات، ويقوم بالتمهيد لوضع القرارات بالإعتماد على الإقتراحات و الإضافات، التي وردت من الفريق، و يعلم الفريق بها.

- **المستوى الثالث:** يناقش المدير مع الفريق بشكل مفصل، و يطلب أوراق عمل من الفريق و قد يأخذ أولاً يأخذ بها، و لكن يعلم الفريق بذلك.

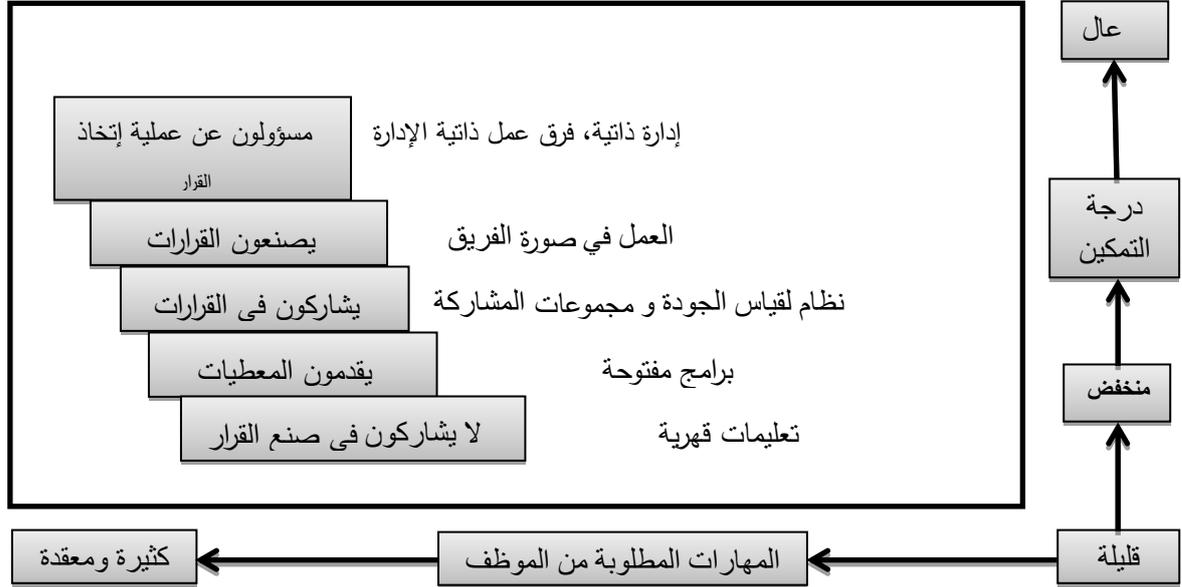
- **المستوى الرابع:** الإستمرار في بناء العلاقات التبادلية الوظيفية، و مرونة الإتصال بكافة أشكاله، و فيها تقر القرارات بشكل نهائي بالتعاون ما بين المدير و الفريق.

و نلخص من خلال المستويات السابقة إلى أن المنظمات الحديثة تطبق برامج التمكين، و لكن بدرجات متفاوتة فالتمكين في بعض المنظمات يشجع الموظفين على طرح الأفكار دون السماح لهم بتنفيذها أو المشاركة في صناعة القرار بشأنها، وبعضها الآخر يعطي للموظفين حرية واسعة و سلطة لإتخاذ القرارات وتنفيذها. و الشكل رقم (5) يوضح تسلسل أساليب التمكين وفق المستويات المختلف.¹

¹ - أبو بكر سالم: المرجع السابق، ص ص 17 - 18.

الشكل رقم (1):

تسلسل التمكين الإداري



المصدر: عطية حسين أفندي: تمكين العاملين، مدخل للتحسين و التطور المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 44.

نلاحظ الشكل رقم (1) أن التدرج يبدأ من إنعدام سلطة الموظفين كبير وبارز في صنع القرارات ووضع إستراتيجية المنظمة، و يصل التمكين أعلى مستويات حينما تمنح فرق العمل إدارة ذاتية.

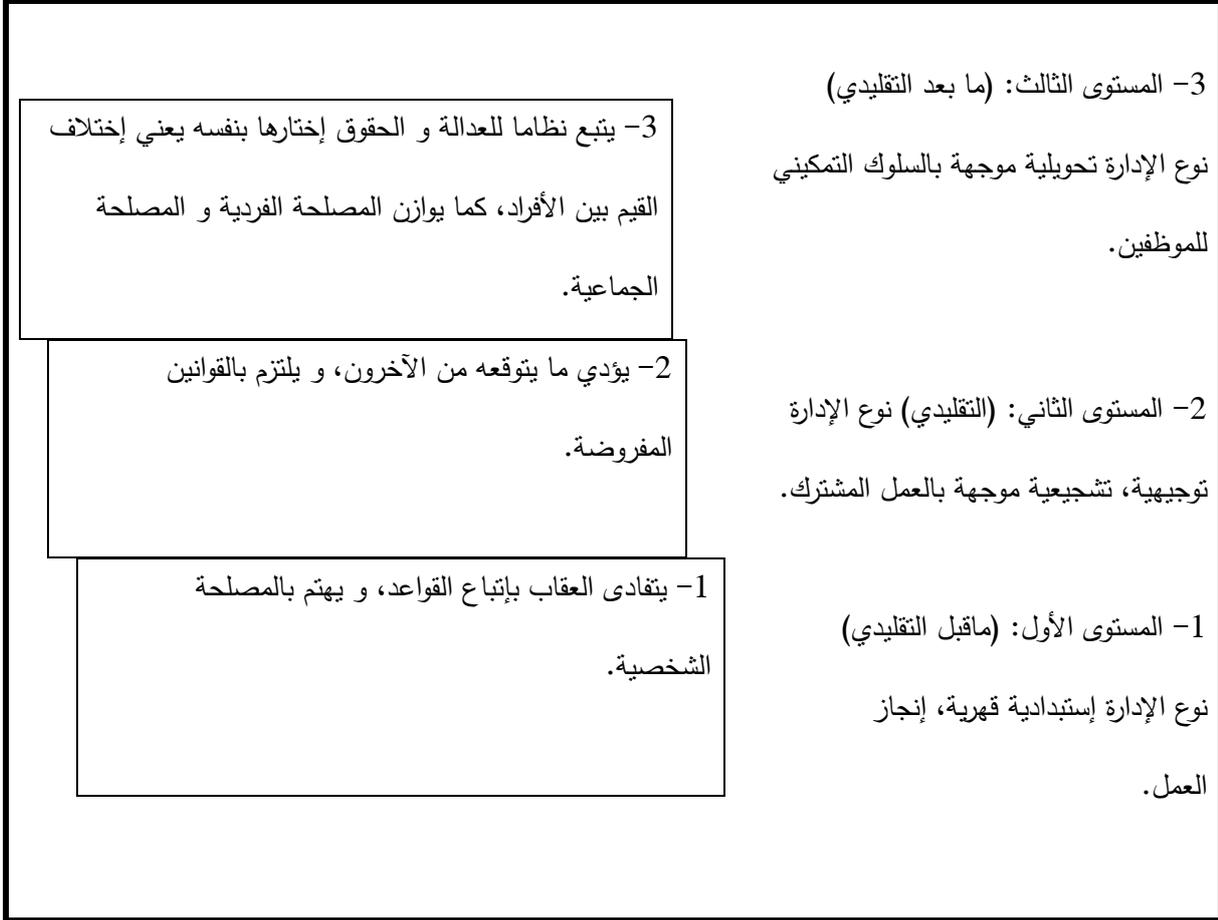
و بما أن العمال في المستويات الدنيا يعتبرون المصدر الأولي الذي يستمد منه المدراء قوتهم، فإنهم يحرصون بذلك على تقديم الحوافز التنافسية للموظفين، وتوفير الظروف الجيدة و المناسبة للعمل لأجل بعث إحساس المشاركة في إتخاذ القرار لدى الموظفين، وبصفة عامة يمكن القبول بثلاث مستويات

للتنمية المعنوية للأفراد و الموظفين في منظمات الأعمال كما يوضحه الشكل رقم (2):¹

¹ - المرجع نفسه، ص 18 - 19.

الشكل رقم (2):

مستويات التنمية المعنوية للموظفين في المنظمات



المصدر: عطية حسين أفندي: تمكين العاملين، مدخل التحسين و التطوير المستمر، مرجع سابق، ص 45.

يتضح من خلال الشكل رقم (2) أن المستوى الأول (ما قبل التقليدي) تكون فيه الإدارة إستبدادية قهرية ويكون هدف الموظف هو إنجاز العمل لتفادي العقاب و ذلك من خلال إتباع القواعد و الإهتمام بالمصلحة الشخصية. وفي المستوى الثاني (التقليدي) يكون دور الإدارة، دور المشجع للموظفين، ويكون تركيز الإدارة على فرق العمل و توجيههم، و في هذا المستوى يؤدي الموظف ما يتوقعه منه¹

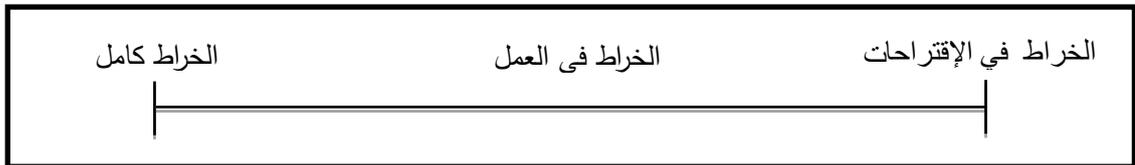
¹ - أبو بكر سالم: المرجع السابق، ص ص 19 - 20.

الآخرون، بحيث يؤدي واجباته والتزاماته التي يفرضها النظام الاجتماعي عليه. و في المستوى الثالث (ما بعد التقليدي) يكون نوع الإدارة تحويلية حيث تزرع بذور التعلم في بيئة العمل، ويكون سلوك الموظفين ابتكاري وممكن. كما تتجدد مستويات التمكين الإداري، وفق درجة مشاركة الموظفين في الخط الأمامي (First Line) من خلال الأبعاد الأربعة التالية:

- 1- معلومات على أداء الشركة .
 - 2- مكافآت المنظمة على هذا الأداء.
 - 3- المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة، والمساهمة فيه.
 - 4- القوة والسلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على إتجاه المنظمة و أداءه.
- و حسب توافر هذه الأبعاد الأربعة، يمكن تحديد مستوى التمكين الإداري و التمييز بين التحكم (Control) و الإنخراط (Invoivement) و ذلك ما يوضحه الشكل رقم (3)

الشكل رقم (3):

مستوى التمكين في المنظمة



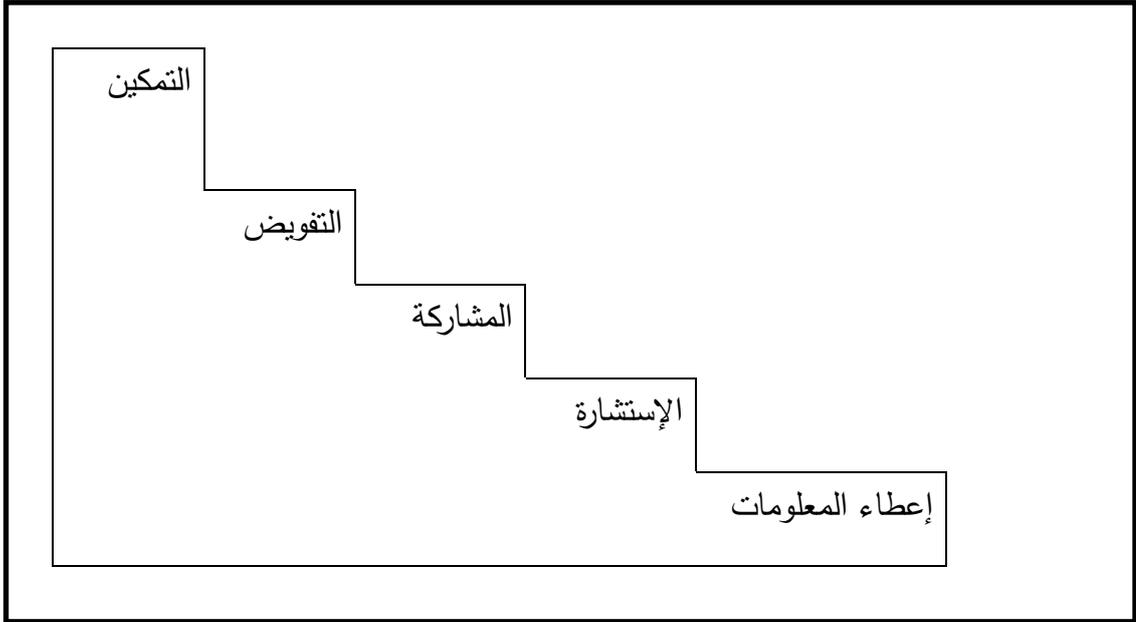
المصدر: عطية حسين أفندي: تمكين العاملين مدخل للتوسين و التطوير المستمر، مرجع سابق ص40.¹

¹ - المرجع نفسه، ص20.

و إنطلاقاً من كون التمكين الإداري في صنع و إتخاذ القرارات، فإنه يتم على عدة مستويات كما هو موضح في الشكل رقم (4):

الشكل رقم (4):

المستويات الأساسية للتمكين الإداري



المصدر: عطية حسين أفندي: تمكين العاملين مدخل للتطوير المستمر، الأردن، مرجع سابق ص 42.

يوضح الشكل رقم (4) المستويات المختلفة للمشاركة في إتخاذ القرار، و التي تؤخذ خطوة بخطوة، بحيث لا يمكن الوصول إلى مستوى الإستشارة دون المرور عبر مستوى إعطاء المعلومات، كما تسبق الإستشارة المشاركة و التفويض وصولاً إلى مستوى التمكين الكامل.¹

9-2- مبادئ التمكين الإداري:

يعتقد Thomass sitir أن التمكين الإداري يتكون من عدة مبادئ منها:²

¹ - أبو بكر سالم: المرجع السابق، ص 21.

² - مؤيد الساعدي: السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر و التوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2010، ص 162.

- 1- تعليم الموظفين:** حيث ينبغي تعليم فرد من المنظمة لأن التعليم يؤدي بدورها إلى إنجازه.
- * **الدافعية:** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقليل فكرة التمكين و لبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة, من خلال برامج التوعية و بناء فرق العمل المختلفة, و إعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للموظفين من قبل الإدارة العلي.
- 2- وضوح الهدف:** أن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى فرد في المنظمة الفهم الواضح و التصور التام لفلسفة مهمة أهداف المنظمة, أن طلب موضوع عملية التمكين هي الإستخدام المخطط الموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.
- 3- الرغبة في التغيير:** إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها, إن البحث عن طرق عمل جديدة و ناجحة أصبحت الحقيقة اليومية, و ما لم تشجع الإدارة العليا و الوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.
- 4- نكران الذات:** تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء بتنفيذها, و كما يتصف بعض المديرين بحب الذات و إتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة و السلطة, ينظرون إلى التمكين على أنه تحدي لهم و ليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية و الربحية للمنظمة أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين و موجهين.
- 5- الإحترام:** هو الإعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله و الإبداع فيه, و ما لم يشكل إحترام الموظفين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة و الإحترام على التمييز بين الموظفين, لأن عدم الإحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين.¹

¹ - المرجع نفسه، ص ص 162 - 163.

2- 10- النظريات الإدارية للتمكين:

1- **نظرية العلاقات الإنسانية:** يمكن إرجاع جذور نظرية تمكين الموظفين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية في قائدها المهندس الصناعي فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية في نهايات القرن التاسع الميلادي و بدايات القرن العشرين، أي أن نظرية تمكين الموظفين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم و إشراكهم في صنع قرارات العمل، إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية فيما عرف بمشاركة الموظفين في الخمسينات و الستينات من القرن الميلادي.

2- **نظرية ماكجريجور:** تتفق نظرية (Y) لماكجريجور مع التمكين حيث يشارك الموظفون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية ويشجعون الإتصالات الصاعدة و يستمعون إلى آراء مرؤوسيههم ونصائحهم، ويوفرون الفرص لإعطاء المزيد من المسؤولية، و حيث ملتزمون بمساعدة الموظفين في تحقيق الذات، و يركزون على توسيع الوظيفة Job Enlargement و إثرائها Job Enrichment و الإعتراف بإحتياجات العنصر البشري على عكس نظرية (X).¹

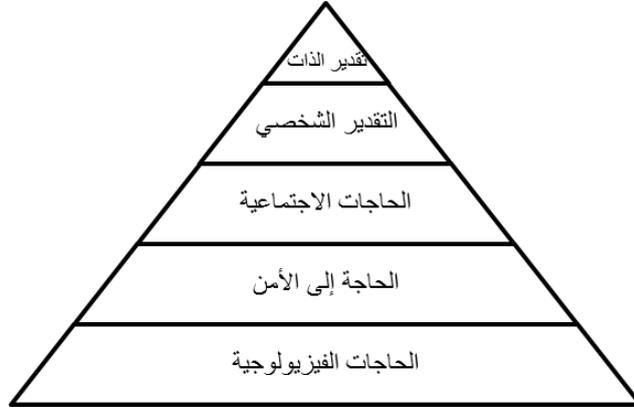
3- **نظرية الحاجات:** وتعرف أيضا بسلم الحاجات لماسلو (A) MASLOW الذي يرى بأن الفرد تحركه خمس حاجات أساسية تتدرج من واحد إلى حسب أهميتها و أسبقيتها في الإشباع، و هي: الفيزيولوجية، و الأمن، و الحاجات الإجتماعية أهمها الحاجة إلى الأداء و علينا فهم الحاجات و التعامل معها بطريقة تمكّن من تحقيق الدافعية لدى الموظفين.²

¹ - رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة: المرجع السابق، ص129.

² - سعود أمال: التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة، مذكرة ماجستير (منشورة)، قسم العلوم الإجتماعية، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2014، ص70.

الشكل رقم 5:

يمثل التدرج البياني لهرم ماسلو



المصدر: محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث, دار حامد, ط1 عمان, الأردن, 2012, ص 70.

4- نظرية الدافعية: جاء بها عالم النفس دافيد ماكلندا (MACLENDLA) تتلخص في أن هناك

ثلاث دوافع للسلوك هي:

- الحاجة للإنجاز.

- الحاجة للانتماء.

- الحاجة إلى السلطة.¹

5- الشخصية البالغة لدى كرس آرجرس Chris Arguris: حيث ينظر للفرد على أنه بالغ وناجح

و عاقل و بالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤوليته و ليس طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف و

المساعدة بل يجب توسيع نطاق صلاحياتهم و منحهم حق المشاركة و تحمل المسؤولية.²

¹- المرجع نفسه، ص70.

²- خالد عبد الرحمان الهيتي: إدارة المارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط4، 2007، ص84.

6- **نظرية النظم:** حيث يكون اهتمام الموظفين بالأهداف العامة ككل, مما يتطلب التعاون و التنسيق و العمل المشترك من خلال الفريق المتعاون و الموظف و المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

7- **النظرية الظرفية:** التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة و بالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق و عدم التسرع.

8- **الجودة الشاملة:** التي تعني بتحسين دائم و مستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال جودة أداء الموظف وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية.

9- **منظمة التعليم Learning organisation:** و هي تركز على العناصر التالية:

المعلومات وأهميتها في التعلم.

- روح الفريق وأهمية في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.

- تحرير الموظف من أي قيود تمنعه من التعلم و المشاركة.

- المشاركة التي هو جوهر عملية التعلم و التعليم.

- القيادة التي تحمل الرؤية نحو منظمة متعلقة متطورة بإستمرار مما سبق نرى أن مراحل تطور الفكر

الإداري الحديث يتجه نحو تمكين الموظفين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية

و خاصة المستويات الدنيا من المنظمة.¹

¹ - المرجع نفسه، ص84.

خلاصة الفصل:

إن التمكين الإداري يعتبر وسيلة النجاح أو فشل أي منظمة، و العنصر الفعال هو المورد البشرية، و إتاحة الفرصة له مع زيادة قدرتهم الفردية و الجماعية، من خلال توسع نطاق تفويض السلطة، التي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية إتخاذ القرارات، و حل المشكلات، و الإستفادة من قدرات، و مواهب، و إبداعات الموظفين و تسخيرها في خدمة العمل، و الوظيفة و التأكيد على أهمية العمل الجماعي، مع تحديد المفاهيم المرتبطة به، و إبراز أهميته، و خصائصه، و الأهداف التي يحققها التمكين الإداري، و الأساليب التي بدورها تؤدي إلى تطوير المنظمة، إضافة إلى الأبعاد التي يتميز بها التمكين الإداري، كما يهدف إلى إيجاد مستويات إدارية فعالة، و بعض النظريات المفسرة له.



الفصل

الثالث



3-1- أهمية الإلتزام التنظيمي:

تعود هذه الأهمية لعدة أسباب منها ما يلي:

- الإلتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير إيجاد الأفراد هدفهم في الحياة.
- مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين و علماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.¹

يضاف لذلك ما يلي:

- يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد الموظفين فيها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

- يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، و أكثر عملا نحو تحقيق أهدافها. زيادة على ذلك ما يلي:

- يؤدي الإلتزام التنظيمي إلى زيادة معدلات الأداء و الإنتاجية، يساهم الإلتزام التنظيمي في تخفيض المشاكل التي تحصل بين الإدارة و الموظفين.²

¹- صلاح الدين عبد الباقي: المرجع السابق، ص315.

²- موسى أحمد خير الدين: أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير(منشورة)، تخصص علوم إقتصادية، جامعة البترا، الأردن، 2010، ص12.

و عليه يتضح أن الإلتزام التنظيمي يسهم في إنتاجية الفرد، وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها و هو حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء الموظفين لمنظماتهم و مما سبق يمكن القول أن الإلتزام التنظيمي يمثل درجة إندماج الموظف بمنظّمته و الإهتمام بالإستمرار فيها، و تكمن أهميته في أنه سلوك مرغوب فيه، و من خلاله يتم التنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية للأفراد الموظفين في المنظمة.

3-2- خصائص الإلتزام التنظيمي:

يعتبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها و قبوله و إيمانه بأهدافها و قيمتها.

- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط ومنحها الولاء.

- يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.

- إن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المنظمة.

- يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

- يتميز الأفراد الذين لديهم إلتزام تنظيمي بالصفات التالية:

* قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية و الإيمان بها و بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة،

ووجود مستوى عال من الإنخراط في المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم الإيجابي¹

¹ - عاشوري إبتسام: الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير(منشورة)، قسم علم الإجتماع، تخصص التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2014، ص56.

* يتصف الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء الموظفين لمنظماتهم و نجد درجة ثابتة ليست مطلقة و أبعاد متعددة و مؤثرة في بعضها البعض.¹

3-3- أنواع الإلتزام التنظيمي: **Varetus of organizational commitment** يفرق الخبراء

بين ثلاثة أنواع من الإلتزام التنظيمي هي:

1- الإلتزام الإستمراري: **Continuance Commitment** و يشير الإلتزام الإستمراري إلى قوة

رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لإعتقاده بأن ترك العمل فيها بكلفة الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما إستثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات، و الصداقة الحميمية لبعض الأفراد) و كثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم: إن درجة ولائهما الإستمراري عالية.

2- الإلتزام العاطفي: **Affective Commitment** و النوع الثاني من الإلتزام هو الإلتزام العاطفي

و يعبر عن قوة ورغبة الفرد الإستمرار بالعمل في منظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها و قيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف , و أحيانا تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهرية قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة و هنا يسأل الفرد نفسه: إذا كان بإستطاعته التكيف مع الأهداف و القيم الجديدة فإذا كانت الإجابة نعم، فإنه يستمر بالمنظمة أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة.²

¹ - المرجع نفسه، ص56.

² - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، وآخرون: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، د ط، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص216 - 217.

3- الإلتزام المعياري: Normative Commitment و النوع الثالث من الإلتزام التنظيمي هو:

الإلتزام المعياري، و يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الإلتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة.

فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لمنظمتة أو يترك إنطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب ترك العمل، إذن فهو الإلتزام أدبي حتى و لو كان على حساب نفسه.¹

3-4- أبعاد الإلتزام التنظيمي

إتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للإستدلال بها عن مستوى الإلتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ويعتبر بوتر رائداً من الرواد في هذا الجانب، من خلال إسهامه في تحديد بعدين هما التطابق بين أهداف و قيم الفرد والمنظمة، و الإرتباط العاطفي بالمنظمة، و في إحدى الدراسات التي أجراها سيزرز تمت الإستعانة بالإلتزام الإسمي وأحداث الماضي، للتعبير عن الإلتزام التنظيمي.

وقد كانت أعراف الإلتزام وقيمه هي الأبعاد التي حددها نموذج الإلتزام مدى الحياة، وتم تسمية كل من الولاء للمنظمة، والمسؤولية التي يشعر بها الفرد إتجاه منظمتة، والرغبة في الإستمرار في العمل بها،²

¹ - المرجع نفسه، ص 217.

² - سامي إبراهيم حماد حنون: قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير (منشورة)، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص ص 16 - 17.

بالإضافة إلى الإيمان بها، أبعادا يمكن من خلالها التعبير عن الإلتزام التنظيمي.

وهذا سيتم إستعراض الأبعاد التي حددها نموذج الإلتزام مدى الحياة وهي كل من الولاء، المسؤولية، الرغبة في العمل، و الإيمان بالمنظمة أبعادا يمكن من خلالها التعبير عن الإلتزام التنظيمي في هذا البحث، و لمعرفة المزيد عن تلك الأبعاد وهي كالتالي:

1- الولاء التنظيمي: لقد تعددت التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي إلا أنها تدور حول نفس المعنى ومن هذه التعريفات.

يرى بوتر وزملاءه أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه "قوة تطابق الفرد مع و إرتباطه بها، بوكانن على أنه "عدم رغبة الموظفين في ترك المنظمة التي يعملون فيها لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز و مكانة إجتماعية و حرية مهنية. كما يعرفه أورلي على أنه "الإرتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للإندماج في العمل و التي تبني قيم المنظمة.

أما العتيبي و السواط فقد عرف الولاء التنظيمي بأنه "الإرتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، و الذي يتجلى في رغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة و تبني قيمها و بذل جهد كبير لتحقيق أهدافها.

و يرى جواد أن المهم بالنسبة للقائد أن يكون قادرا على خلق الولاء لدى مرؤوسيه، بدون الولاء فإن مركز القائد سوف يتزعزع، حيث أن الولاء طريق ذو إتجاهين، الأول ينطوي على تقديم الرئيس ولائه لمرؤوسيه، إن هذه المسؤولية المزدوجة في التعامل تتطلب من القائد الإداري القدرة على تمثيل الإدارة أمام الموظفين، و كذلك تمثيل الموظفين ما الإدارة.

و مما سبق نجد أن مفهوم الولاء التنظيمي هو أحد أبعاد الإلتزام التنظيمي حيث أن كلاهما¹

¹ - المرجع نفسه، ص ص 17 - 18.

يمثل الرغبة الشديدة بالبقاء و تبني قيم وأهداف المنظمة و العمل على تحقيق أهدافها.

* **المسؤولية تجاه المنظمة:** يزداد الدور الذي تلعبه الوظيفة في مختلف دول العالم، نظرا لزيادة التخصصات في الدول الحديثة، و تؤثر الوظيفة على القائمين عليها إلتزامات، و تحملهم مسؤوليات إدارية (قانونية وأخلاقية)، لابد أن يعيها الموظف حتى يستطيع القيام بدوره دون أن يقع تحت طائلة هذه المسؤوليات، و المسؤوليات في معناها العام هي المؤاخظة أو التبعية و قد يكون من الصعب تحديد مفهوم المسؤولية الإدارية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما: المسؤولية القانونية، و الأخلاقية، أما المسؤولية القانونية فهي شبيهة في معناها للمساءلة وتعني "محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذي يمكنهم توقيع العقوبة عليه، أما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الإلتزام و يقظة الضمير، و تعني المسؤولية التي يشعر بها الموظفون تجاه الفعاليات التي يتصل بها عملها.

فالمسؤولية تجاه المنظمة تعني إحساس الفرد بالإلتزام نحو البقاء في المنظمة و ذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها و السماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات و كيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف و رسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزما أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف و تنفيذ السياسات التي شارك في وضعها و كذلك لإلتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

* **الرغبة بالإستمرار بالعمل في المنظمة:** يتمثل بعد الإلتزام بالإستمرار بالعمل في المنظمة ببعده¹

¹ - سامي إبراهيم حماد حنونة: المرجع السابق، ص ص 18 - 19.

المنظمة ببعد الإلتزام التنظيمي المستمر، و إن درجة إلتزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الإستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد ولو إستمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى، حيث إن تقييم الفرد لأهميته البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل و منها التقدم في السن وطول مدة الخدمة و التي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الإستمرار في عمله، حيث أن الفرد إستثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الإستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، و بما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون الأخرى، فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظرا لتضائل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

* **الإيمان بالمنظمة:** و يعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها و مدى إفتخارهم بعضويتها، و يتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله و درجة إستقلالية و أهمية و كيان و تنوع المهارات المطلوبة، و قرب المشرفين و توجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات إتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، و كل هذا يجعله يفتخر بإنتمائه لمنظمتة و عرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها و تبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة و الشعور بوجود جو يربطه بعمله.¹

¹ - المرجع نفسه، ص ص 19 - 20.

3-5- طرق قياس الإلتزام التنظيمي:

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الإلتزام و تحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات إلتزام الفرد بالمنظمة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، سيتم تناول بعض هذه المقاييس كما يلي:

* **مقياس ثورنتن:** و الذي تضمن 8 فقرات سداسية الإستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الإستجابة بقياس الإلتزام المهني.

* **مقياس بوتر و زملاءه:** و قد أطلق عليه إستبانة الإلتزام التنظيمي و يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

- درجة إلتزام الأفراد بالمنظمة.
 - وولائهم وإخلاصهم لها.
 - الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة و قبولهم لقياسها.
- * **مقياس مارش و مافري:** الذي قدما مقياسا للإلتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف و القيم، و يتكون

من 04 فقرات، و قد إستخدم كأداة لقياس:

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الإلتزام مدى الحياة .
- تعزيز إستحسان المنظمة.
- الولاء حتى إحالته على التقاعد.¹

¹ - سامي إبراهيم حماد حنونة: المرجع السابق، ص21.

- إبراز نية الفرد بالبقاء في المنظمة.

* مقياس جورج وزملاءه: و هو محاولة لقياس الإلتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال

06 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- إستخدام المعرفة و المهارة.

- زيادة المعرفة في مجال تخصصه.

- العمل مع زملاءه بكفاءة عالية.

* مقياس كوردين و زملاءه: والتي ساهمت في بناء المقياس ثلاث مصادر هي المقابلات مع عدد

من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالإنتماء للنقابة، و تم ذلك من

خلال 22 فقرة، خماسية الإستجابة و مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الإلتزام و الخروج منها

ب20 فقرة إستهدفت الإستدلال على إلتزام الأفراد بالمنظمة، في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة،

منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبالإستفادة من المصادر أعلاه

إستطاع تحديد 30 فقرة خماسية الإستجابة وهي:

1- 16 فقرات منها تتعلق بالولاء.

3- 4 فقرات المسؤولية إزاء المنظمة.

3- 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.

3- 4 فقرات لتحديد مستوى الإيمان.¹

¹ - المرجع نفسه، ص22.

و مما سبق يتضح أن تعدد المقاييس التي تقيس الإلتزام التنظيمي تمكن الإدارة من الإحاطة بسلوك لأفراد نحو التنظيم و تجعل الفرد أكثر وضوحا مع نفسه تجاه المنظمة.

- يقدم قياس الإلتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.

- تدخل في تركيب أبعاد مادية و معنوية و إنسانية تتمثل في المشاعر و الإتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالموظفين و التنظيم على حد سواء.

- إن قياس الإلتزام التنظيمي يعتبر أداة تشخيصية جيدة للمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة للمساهمة في حلها.

- تحقق البحوث في مجال الإلتزام التنظيمي فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في المنظمة و ظروف العمل.¹

و عليه يتبين أن الإلتزام التنظيمي يساهم في معرفة مستوى الأداء الوظيفي السائد في المنظمة، كما يعتبر أداة تشخيصية جيدة للمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة.

و مما سبق يتضح أن قياس الإلتزام التنظيمي يؤدي إلى معرفة مستوى أدائهم الوظيفي ومن خلاله يتم إحداث تغييرات في الإدارة و ظروف العمل.

إن الإلتزام التنظيمي يعبر عن الشعور بالاندماج و الرغبة و الإستمرار بالبقاء في المنظمة يترجمها المورد البشري إلى سلوكيات إيجابية نحو المنظمة حيث ثلاث أنواع له إلتزام معياري مستمر و عاطفي، لكنه مثل كل سلوك يحمل الصبغة الإنسانية فمثلما له إيجابيات له سلبيات.

¹ - عطا الله بن فاحس راضي العنزي: إتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي و علاقتها بإلتزامهم التنظيمي، مذكرة دكتوراه(منشورة)، تخصص في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة القرى السعودية، 2010، ص10.

3-6- آليات بناء الإلتزام التنظيمي:

إن الوصول إلى تجسيد مفهوم الإلتزام التنظيمي بالمنظمة يتطلب المرور بعدد من المراحل مع العمل على تنميته باستمرار لخدمة أهداف المنظمة و فيما يلي توضيح لذلك:

أولاً: المراحل:

يترسخ الإلتزام التنظيمي لدى المورد البشري عبر المراحل التالية:

1- مرحلة التجربة: هي التي تمتد من تاريخ مباشرة المورد البشري لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب و الإعداد و التجربة، و يكون خلال تلك الفترة و إهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة و محاولة التأقلم بين إتجاهات و أهداف المنظمة و محاولة إثباته ذاته، و إنه من خلال هذه الفترة يواجه المورد البشري عدد المواقف التي تكون عند مرحلة التجربة و تهيئة المرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، وتضارب الولاء، وعدم وضوح الدور و ظهور الجماعات و إدراك التوقعات و نمو الإتجاهات نحو لمنظمة.¹

2- مرحلة العمل و الإنجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة بين الموظفين وأربعة أعوام و خلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز وأهم ما يميز هذه الفترة، الأهمية الشخصية للمورد البشري و تخوفه من العجز، و تبلور وضوح الولاء للموظف و المنظمة.²

3- مرحلة الثقة بالمنظمة: تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق المورد البشري بالمنظمة و³

¹ - خولة سواحي: دور القيادة في تحقيق الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية التجارة، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2015، ص44.

² - هادي عذاب سلمان: دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه (منشورة)، تخصص في الإدارة العامة، جامعة العلوم الإقتصادية و الإدارية، العراق، 2013، ص28.

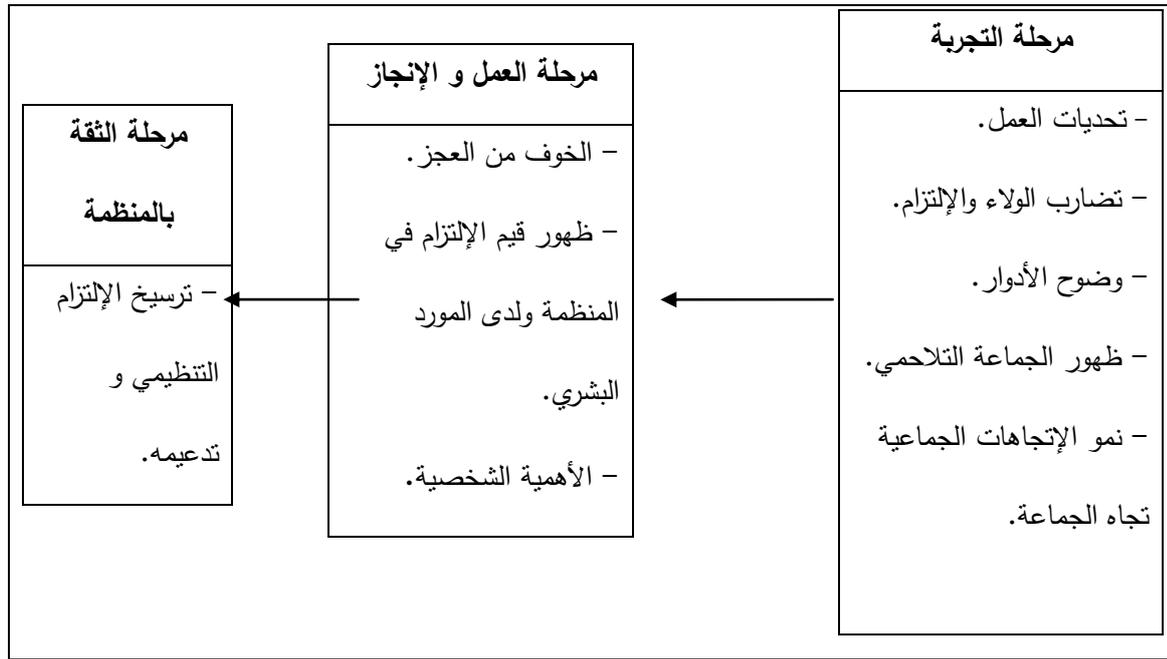
³ - خولة سواحي: مرجع سابق، ص45.

تستمر إلى ما لا نهاية لتحقيق أهداف المنظمة, و تعتبر هذه الأهداف و القيم أهدافا و قيما له ويكون

الإلتزام نتيجة تطابق الأهداف و القيم و يلخص الشكل التالي عند (Buchanan).

الشكل رقم (06):

مراحل الإلتزام التنظيمي



المصدر: عطا الله بن فاحس راضي العتري: إتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي و علاقتها بالإلتزام التنظيمي،

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية و التخطيط، منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2010، ص 97.

وبالتالي يمثل الشكل المراحل الثلاث للإلتزام التنظيمي حيث تبدأ بمرحلة التجربة التي يكون فيها

المورد البشري اهتمامه منصبا على تأمين قبوله والتأقلم مع أهداف المنظمة، لتأتي بعدها مرحلة العمل

والإنجاز حيث تتبلور وضوح ولائه للمنظمة، ثم مرحلة الثقة بالمنظمة حيث يزداد ولائه و التزامه لها.¹

¹ - المرجع نفسه، ص46.

ثانيا: طرق تنمية الإلتزام التنظيمي:

يمثل للمنظمة تنمية الإلتزام التنظيمي عند موظفيها عن طريق ما يلي:

1- الإثراء الوظيفي:

إعطاء الأفراد فرص جيدة للتحكم في طريقة تأدية وظائفهم وتقديرهم لإسهاماتهم الهامة، وجعلهم أكثر مسؤولية عن عملهم وإعطائهم المزيد من حرية التصرف والمشاركة في إتخاذ القرارات، وهذا من شأنه أن يقوي الإلتزام التنظيمي لديهم.

2- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة و مصالح الموظفين:

يجب أن يشعر الموظفون بأن ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي إلتزامهم تجاه المنظمة، و تحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح، مثل هذه الخطط و البرامج إذا أُديرت بطريقة عادلة فإنها يمكن أن تلعب دورا فعالا في تقوية الولاء التنظيمي لدى الأفراد.¹

3- إستقطاب و إختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:

كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة و أهدافها كلما قوي لديهم الإلتزام "خاصة الإلتزام العاطفي تجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الإهتمام بالعمل الجاد و الحرص على الجودة" فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند إختيار الموظفين الجدد، بحيث يتم إختيار من تتوفر فيهم تلك القيم.²

¹ - محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، د ط، مصر، 2004، ص211.

² - محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير(منشورة)، قسم العلوم الإدارية، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية، السعودية، 2005، ص29.

و عليه يتبين أنه من المفيد أن ينظر إلى الإلتزام التنظيمي على أنه إتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه، كما أنه ليس من الواجب فقط إختيار من تتوفر فيهم قيم الإلتزام و لكن أيضا إستخدام العديد من الإستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم.

و مما سبق يتضح أن تطبيق الإلتزام التنظيمي بالمنظمة يمر بمراحل, تمتد من مباشرة المورد البشري لعمله، إلى العمل و الإنجاز، ثم الثقة، و تستخدم المنظمة من الإستراتيجيات لتحسينه.

4-4- العوامل المؤثرة في الإلتزام و إنعكاساته التنظيمية:

بعد أن عرف الإلتزام التنظيمي على أنه سلوك إيجابي فهل هناك عوامل تؤثر في درجة إلتزام الموظفين، وهل نتائجها إيجابية أم هناك آثار سلبية ؟

أولاً: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي:

إن الإلتزام التنظيمي كسلوك داخل كل منظمة تحكمه عدد من العوامل المؤثرة على سلوك المورد البشري وفيما يلي عرض لهذه العوامل.

و فيما يلي عرض لهذه العوامل:

1- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية للعمل: مثل ظروف العمل, و فرص الإختيار على إتجاهات

الأفراد وبالتالي تأثر في درجة الإلتزام التنظيمي لديهم خاصة في فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد، و قد¹

¹ - فادية إبراهيم شهاب: التطور التنظيمي، القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية، دار الأكاديميون، ط 1، الأردن، 2014، ص

سمي بالمسببات في عملية الإلتزام، وكلما كانت الأوضاع الإقتصادية جيدة و تعددت فرص العمل المتاحة كان درجة الإلتزام التنظيمي متدنية و العكس صحيح في حالة إرتفاع مستوى البطالة.

2- عوامل متعلقة بخصائص الفرد: تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن، و طول مدة الخدمة، ومستوى التعليم، الجنس، و دوافع وقيم الأفراد و علاقتها بالإلتزام التنظيمي.

3- عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة: تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها، في مستوى الإلتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة، و الاستقلالية و التحدي، و التغذية الراجعة، و الشعور بالأهمية، والشعور بالمسؤولية، كل هذا يربط إيجابيا بالإلتزام التنظيمي وعندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر، ويتشكل صراع الدور، أو عدم وضوح الدور، فإن ذلك يؤثر عكسيا في الإلتزام التنظيمي.¹

4- العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية: مثل السياسات، وضوح الأهداف، المناخ التنظيمي، نمط القيادة، نمط الحوافز المتبعة في المنظمة و هي كالتالي:

* **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية على إشباع حاجات الأفراد الموظفين في التنظيم و من المعروف أن لدى أي فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد.

* **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد الموظفين، فكلما كانت الأهداف واضحة و محددة كلما كانت عملية إدراك و فهم الأفراد للإلتزام أو²

¹ - المرجع نفسه، ص79.

² - محمد بن غالب العوفي: المرجع السابق، ص38.

الولاء التنظيمي و المنظمة أكبر.

* **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق و الأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة العمل بين الأفراد، يمكن النظر إليه على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، ويشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد و التنظيم، ويجعل الموظفون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في إتخاذ القرارات و رسم السياسات ويدعم الشعور بالإلتزام والولاء للتنظيم.

* **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية و مادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي و عن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الإلتزام و إرتفاع معدلات الإنتاج و تقليل التكاليف.

* **نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به المنظمة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة و فاعلية، فالمنظمة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية بإستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد.

* **العمل على بناء ثقافة المنظمة:** إن الإهتمام بإشباع حاجات الموظفين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء مميز لأفرادها و بالتالي تزيد من الإلتزام التنظيمي لديهم.

* **العمل على تنمية مشاركة الأفراد الموظفين في التنظيم:** فالمشاركة من قبل الأفراد بصورة إيجابية في تحقيق أهداف التنظيم تزيد من إرتباطهم بالمنظمة و بالتالي زيادة الإلتزام التنظيمي لديهم.¹

¹ - المرجع نفسه، ص39.

5- عوامل تنظيمية: إن اللامركزية في إتخاذ القرارات و توفر درجة الإعتمادية في أداء الأعمال بين المستويات الإدارية و الوظيفية و تنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على الإلتزام التنظيمي.

و عليه يتبين أن هناك عدة عوامل تؤثر على الإلتزام التنظيمي و من ظروف سوق العمل وفرض الإختيار، السن و الجنس وطول مدة العمل، الخصائص الوظيفية و السياسات و الحوافز و غيرها.¹

ثانيا: إنعكاسات الإلتزام التنظيمي على المنظمة

هناك عدة آثار للإلتزام التنظيمي ما يلي:

1- الآثار الوظيفية للإلتزام التنظيمي: بصفة عامة يمكن القول أن المورد البشري الملتزم تنظيماً إذا حدث و حقق في نفس الوقت مستويات أعلى من التقديم الوظيفي، فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف لإلتزامه، و من الجوانب ذات الصلة الوثيقة السابقة ذكرها مباشرة العلاقة بين إلتزام المورد البشري نحو المنظمة و توقعاته للتقدم في السلك الوظيفي مستقبلاً، فمن الممكن أن تتوقع المورد البشري الأكثر إلتزاماً، يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره من الموارد الأقل إلتزاماً، و كما وضح سابقاً أن المورد البشري كلما شعر بالإلتزام أكبر نحو المنظمة التي يعمل بها كلما وجد وجهة نظره مع وجهة المنظمة عند تحديد ما هو في صالح المنظمة، و نظراً لأن هؤلاء الموارد البشرية يشاركون المنظمة قيمها و أهدافها فإن هناك إحتمال ضئيل في أن ينشأ تعارض بين تطلعات الموارد البشرية الوظيفية و ما تطلب المنظمات منهم بغية تقدمها، و بالطبع فإن ذلك لا يعني إحتمال أن يخضع المورد البشري بالكامل.²

¹ محمد بن غالب العوفي، المرجع السابق، ص40.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، ط 1، مصر، 2004، ص187.

و طموحاته الشخصية لصالح المنظمة التي يعمل بها، و لكن هذا يعني أنه نظرا لأن المورد البشري الأكثر إلتزاما لديه درجة أكبر من الثقة في المنظمة التي يعمل بها من المورد البشري الأقل إلتزاما فيكون إحساس مستمر بأن المنظمة من المؤكد أن تكافئ و لأنه مستقبلا عن طريق مزيد من تقدمه في السلك الوظيفي.

2- الآثار الحياتية للإلتزام التنظيمي: إن الإلتزام التنظيمي يدعم العلاقات الترابطية بين إلتجاهات الفرد نحو وظيفته و إلتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي، وتشير بعض الدراسات إلى أن المورد البشري يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق و الإنسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق و الإندماج مع أسرته، وعلى النقيض في الإلتزام السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشك في وجود آثار إيجابية للإلتزام على الحياة الخاصة للمورد البشري فمثلا يرى البعض أن للإلتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة المورد البشري على توقيف أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة، و من ثم فإن المورد البشري الأكثر إلتزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة.¹

و عليه يتبين أن المورد البشري الملتزم تنظيميا فإن المنظمة تكافئ و لائه من خلال تقدمه في السلك الوظيفي، كما أن هناك توافق و إنسجام بين حياة المورد البشري الخاصة و وظيفته و مما سبق يتبين أن هناك عدة عوامل تؤثر على الإلتزام التنظيمي، منها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية و الخارجية و منها ما يتعلق بخصائص الفرد والوظيفة، و يؤدي ذلك إلى تقدم المورد البشري في السلك الوظيفي، و التوافق و الإنسجام بين حياته الخاصة و الوظيفية.

¹ - المرجع نفسه، ص188.

3-8- نماذج الإلتزام التنظيمي:

يستعرض الباحث عددا من النماذج المفسرة للإلتزام التنظيمي ثم ترتيبها حسب التسلسل التاريخي من الأقدم إلى الأحدث، و كان ذلك على النحو التالي:

1- نموذج Etzioni 1961: تعتبر كتابات Etzioni من أهم الكتابات حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة إندماج الفرد مع المنظمة و هذا ما يسمى بالولاء أو الإلتزام و يأخذ ثلاث أشكال هي:

- **الولاء المعنوي:** ويمثل الإندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف و قيم و معايير المنظمة التي يعمل بها و تمتلئ لهذه الأهداف والمعايير.

- **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهل أقل درجة في رأيه، من حيث إندماج الفرد مع منظمتها والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع تلبية المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة تقع متبادلة بين طرفي المنظمة على الفرد .

- **الولاء الإغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث إندماج الفرد مع منظمتها غالبا ما يكون خارج عن إرادته و ذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

2- نموذج ستو وسلانيك (STAW-SLANICK) 1977:¹

¹ - محمد حسن محمود الغرابوي: دور الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير (منشورة)، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص16.

فقد حدد أبعاد الإلتزام التنظيمي كالتالي:

- الإلتزام الإلتزامي: و يقصد بها العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف و قيم المنظمة و تزداد رغبته في البقاء و الإستمرار.

- الإلتزام السلوكي: يقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة، نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها.

3- نموذج كيدرون (Kidron) 1978: و يميز كيدرون بين بعدان و نوعان من الإلتزام هما:

- الإلتزام الأدبي: و يقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة و إعتبارها جزء من قيمة وأهدافه.

- الإلتزام المحسوب: يقصد به رغبة الموظف في الإستمرار في العمل بالمنظمة رغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى و بمزايا أفضل.

4- نموذج أنجل و بيرري (Angle-Perry) 1983: يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم

على أساس البحث عن أسباب الإلتزام التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على

أساس خصائص الفرد وخصائص الفرد و تصرفاته، بإعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا

الإلتزام، و أن يكون هذا السلوك عاما، واضحا وثابتا وطوعيا، و تبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى

خصائص الفرد كالعمر و الجنس والتعليم والخبرات، بإعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن النموذج

يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي

يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم بإعتبارها محددات سلوك الفرد.¹

¹ - المرجع نفسه، ص ص 16 - 17.

- نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الإلتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، و أنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته و طاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات و الأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد و المنظمة.

5- نموذج **Celep 2004**: قام **Celep** بتطوير نموذج للإلتزام التنظيمي مكون من أربعة أبعاد خاص لقياس الإلتزام لدى المعلمين، حيث تشمل الأبعاد الأربعة كلا من الإلتزام تجاه المدرسة، الإلتزام تجاه العمل التدريسي، الإلتزام المهني، و الإلتزام نحو الزملاء، و إستمر هذا النموذج بدرجة معقولة من الصدق والثبات عند إستخدامه لقياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة من المعلمين بالمدارس الثانوية التركية و عينة من المدارس الإبتدائية و المتوسطة في سلطنة عمان¹.

3-9- النظريات المفسرة للإلتزام التنظيمي:

إتفق العديد من الكتاب الباحثين على إدراج مفاهيم الإلتزام التنظيمي المختلفة تحت تقسيمين أساسيين هما:

1- الإلتزام السلوكي: و ينظر هذا المدخل إلى الإلتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين²

¹ - محمد حسن محمود الغرابوي، المرجع السابق، ص18.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي: المرجع السابق، ص320.

الفرد و المنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها.

و منه يزداد إلتزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل أن إلتزام الفرد تجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة، فالفرد يقدم الجهد...إلخ، مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة فينظم الفرد المنظمة التي تعطيه إشباع حاجات معينة، فينظم الفرد للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر أي أن إرتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو إرتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته، ويتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.¹

و يتبين هنا في المدخل كلما كان التبادل بين الفرد و منظمته تبادلا فعالا و إيجابيا أي تقوم بتحفيزه ماديا ومعنويا يزداد إلتزامه والعكس صحيح، هنا الفرد يقدم جهده ووقته لمنظمته هنا تقوم بإشباع حاجاته أي الفرد إرتباطه بالمنظمة منفعة خاصة به تحكمه أهدافه و رغباته، و كلما قدم أكثر حصل على مقابل أي أن الإلتزام التنظيمي للفرد هنا مقابل مما تقدمه المنظمة له.

2- الإلتزام الإلتجاهي(السيكولوجي): يختلف هذا المدخل في نظرتة للإلتزام التنظيمي عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل، فالمدخل الإلتجاهي ينظر إلى الإلتزام التنظيمي على أنها إلتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط و إيجابية نحو المنظمة، و هذا الإلتزام يشتمل على الإرتباط بأهداف التنظيم وقيمه والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها و الرغبة القوية للبقاء في المنظمة.²

¹ - المرجع نفسه، ص320.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص321.

و عليه يتبين في هذا المدخل هنا الفرد يبذل قصارى جهده تجاه منظمته من أجل تحقيق أهدافها و السعي لبقائها، و إستمرارها و رغبته و تمسكه بها و إرتباطه الوثيق بها، فالفرد يقدم جهده و الوقت من أجل نجاح منظمته و هو عكس المدخل السلوكي.

خلاصة الفصل:

يعتبر الإلتزام التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، و هو عنصر في نجاح أو فشل أي المنظمة، بإعتباره حالة إيجابية غير ملموسة يشعر المورد البشري تجاه المنظمة التي يعمل بها، مع إبراز الأهمية البالغة على مستوى المورد البشري و المنظمة، و عرض مجموعة من المفاهيم المرتبطة به، مع توضيح بعض الخصائص التي تميزه، و أيضا العوامل المؤثرة فيه و أبعاده، إضافة إلى المراحل التي يمر بها الإلتزام التنظيمي، و التعرف على طرق قياسه، و بعض النظريات المفسرة له.

The page features a decorative border with four ornate floral corner ornaments, each with intricate scrollwork and floral motifs. The text is centered within this border.

الدراسة

الميدانية



عرض و تحليل

نتائج الدراسة

ومناقشتها



4- الدراسة الميدانية:

4-1- مجالات الدراسة:

و يقصد به المجالات الرئيسية التي تقوم عليها البحوث الإجتماعية، و التي غالبا ما توضح و تحدد في هذه البحوث لكي يكون القارئ على إطلاع بمجريات البحث.

وهذه المجالات هي:

المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري.

* المجال المكاني:

قبل تحديد الإطار المكاني لا بأس أن نذكر نبذة تاريخية للمنظمة محل الدراسة.

نشأت مديرية الصحة و السكان لولاية تبسة خلال التقسيم الإداري الذي حدث في سنة 1974 أي مع نشأة الولاية.

فهي مصلحة خارجية عدم ممرضة تابعة أو تحت وصاية وزارة الصحة و السكان، و إصلاح المستشفيات ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية، و الإستقلال المالي، واقعة على حدود جغرافية عمومية لامركزية تسمى الولاية، يقع مقرها بحي شعبي يسمى جبل الجرف (المخبر الولائي للنظافة) بولاية تبسة تتربع على مساحة 2 هكتار تقريبا، ففي سنة 1974 كانت تسمى مديرية الصحة و السكان للعمالة و هذا بموجب القرار 66 - 86 المؤرخ في 4 أفريل 1966 المتضمن جمع المصالح الخارجية لوزارة الصحة العمومية.

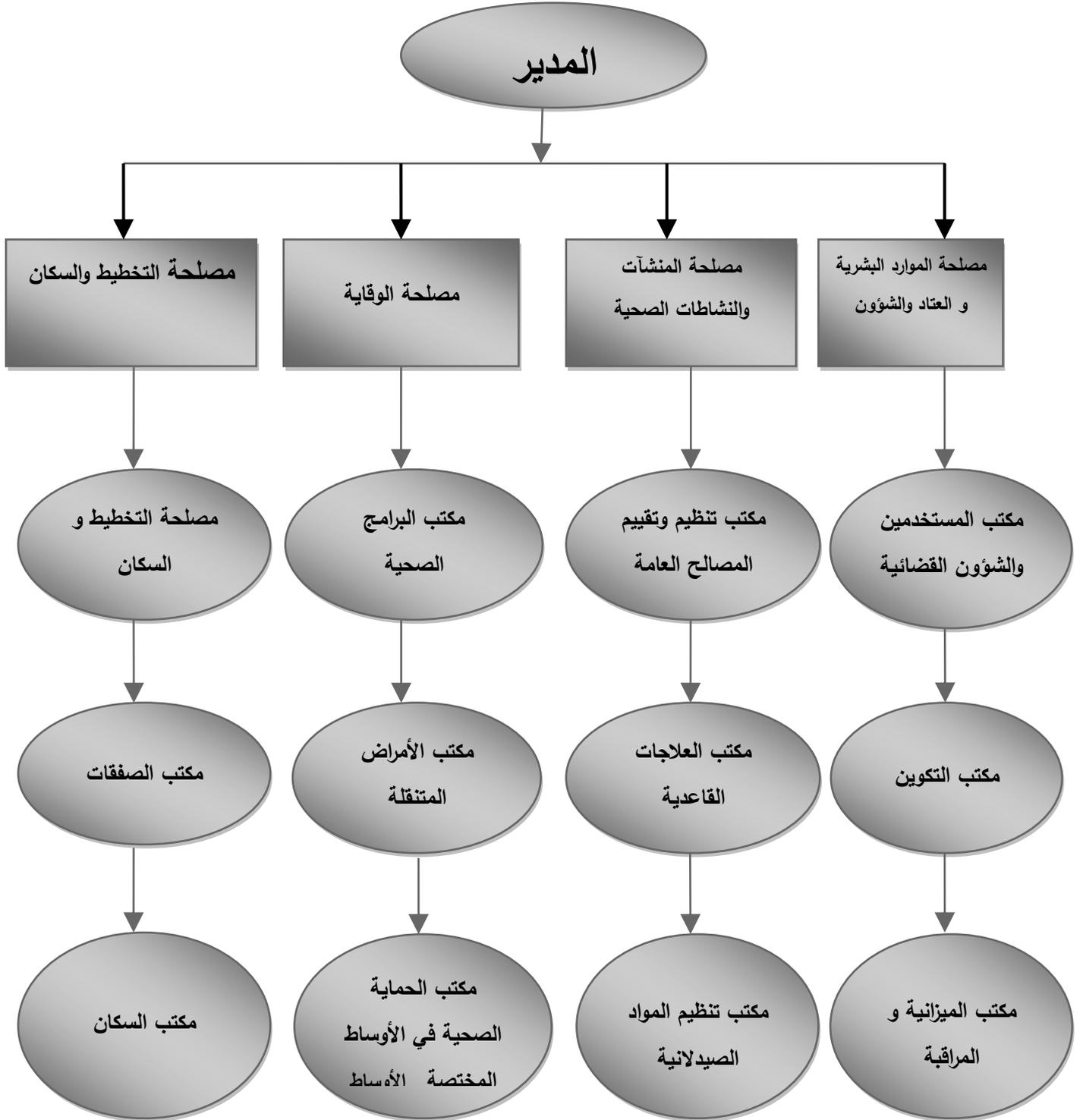
و في سنة 1986 تم إدماج مديرية الصحة و السكان للولاية كمصلحة قسم الصحة و السكان في أجهزة الإدارة العامة للولاية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 80-86 المؤرخ في 8 فيفري 1986 الذي يضبط أجهزة الإدارة العامة للولاية، و هيكلها و يحدد مهامها و تنظيمها خاصة المادة 16 و 40 منه.

أما في سنة 1990 تم إنشاء مديريات الصحة و الحماية الإجتماعية على مستوى الولايات طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 90-264 المؤرخ في 8 سبتمبر 1990 يحدد القواعد الخاصة بتنظيم مصالح الصحة و الحماية الإجتماعية في الولاية و سيرها متبوعا بقرار ما بين الوزارات رقم 01813 المؤرخ في 3 جوان 1991، المتضمن تنظيم المديريات المذكورة.

و في سنة 1997 تم إنشاء مديرية الصحة و السكان على مستوى الولايات بمرسوم تنفيذي رقم 97 - 26 المؤرخ في 14 جويلية 1997 يحدد القواعد الخاصة بتنظيم مديريات الصحة و السكان للولاية و سيرها متبوعا بقرار ما بين الوزارات المؤرخ في 12 ماي 1998 خاص بتنظيم المديريات المشار إليها سابقا، و تتكون مديرية الصحة و السكان لولاية تبسة من أربعة مصالح، وكل مصلحة متكونة من ثلاثة مكاتب، وفقا لما هو مبين في المخطط التنظيمي للمديرية، و تشرف حاليا على 7 مؤسسات عمومية إستشفائية، 6 مؤسسات عمومية للصحة الجوارية، 01 مؤسسة إستشفائية متخصصة للأم و الطفل، و المعهد الوطني للتكوين العالي الشبه الطبي موزعين عبر تراب الولاية.

مجال دراستنا المكاني يتمثل في منظمة مديرية الصحة و السكان لولاية تبسة.

المخطط التنظيمي لمديرية الصحة و السكان



قرار مشترك بتاريخ 12 ماي 1998 المتضمن تنظيم مديرية الصحة و السكان

* المجال البشري:

و يقصد به مجتمع البحث و هو المكون من جميع الوحدات أو المفردات المراد دراستها، و يطلق عليه أيضا المجتمع الإحصائي، و على أنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة و جميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث.

تتكون عينة دراستنا من موظفي مديرية الصحة و السكان لولاية تبسة، و المتكون من 38 موظفا، يشغلون إطار سامي، إطار، عون تنفيذ.

* المجال الزمني:

بدأت الدراسة في شهر جانفي 2020، حيث بدأ الشروع في التراث السوسولوجي عن الأبحاث ذات الصلة من بناء تصور حول الدراسة وكيفية إجرائها ميدانيا، هذا فيما يخص الجانب النظري، وعند الزيارة الأولية لميدان الدراسة مديرية الصحة و السكان لولاية - تبسة-، وبناء على التصور النظري وصولا إلى التجريدي تم صياغة الإشكالية وصولا إلى تساؤل يشير إلى هدف البحث و يتيح مجالات للبحث و التقصي من الوصول إلى الإجابة عليه، و كان من المفروض سيجري في شهر فيفري 2020 تكملة للدراسة الميدانية، و نظرا للظروف الإستثنائية التي يمر بها العالم عموما وعلى وجه الخصوص الجزائر و على الأخص ولاية - تبسة - من جائحة كورونا (كوفيد 19)، الأمر الذي عرقل من سير الدراسة الميدانية و التي سيتم إستئنافها بداية 23 جوان 2020، و بعدها تم توزيع الإستبيان على المبحوثين بتاريخ 28 جوان 2020، و تم إسترجاعها في حدود يومين و تم جمع البيانات و تفريغها، و تحليلها، و تفسيرها، و الوصول إلى نتائج الدراسة و مناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة، و قد إنتهت هذه الدراسة بتاريخ 19 أوت 2020.

4-2- المنهج المستخدم في الدراسة:

- يعرف المنهج على أنه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف، و أما المنهج العلمي فهو طريقة لإكتساب المعارف القائمة على الاستدلال وعلى الإجراءات معترف بها للتحقق من الواقع.¹

- ويعرف بأنه عبارة مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث، بغية تحقيق بحثه.²

إن طبيعة الدراسة هي التي توضح نوع المنهج المتبع وذلك لتشخيص ومعرفة التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي، كان منهج المسح الإجماعي، فهو يستعمل في ميادين كثيرة وذلك نظرا لأهميته البالغة، و هو أحد مناهج البحوث الوصفية التي تقوم على جمع وتحليل البيانات الإجتماعية عن طريق وسائل أدوات جمع البيانات، كالإستمارة، المقابلة، الملاحظة، ومن ثم معالجة النتائج المتحصل عليها بواسطة أساليب إحصائية و من ثم إثبات أو عدم إثبات صدق فرضيات الدراسة.

* منهج المسح الإجماعي:

بأنه طريقة لدراسة الإطار العام للظاهرة، عن طريق ملاحظتها ورصدها وجمع البيانات المتصلة في الحالة الراهنة، وقت حدوثها، وتكون الدراسة شاملة البيانات عامة، يتعرض فيها الباحث لعدد كبير من حالات مجتمع الدراسة.³

¹- موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر، 2004، ص ص 98-102.

²- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطبع و النشر و التوزيع، ط1، الجزائر، 2007، ص176.

³- المرجع نفسه، ص178.

كما يعتبر دراسة عامة لظاهرة عامة موجودة في جماعة معينة و في مكان معين و في الوقت الحاضر، و المسح أنواع، فهناك المسح العام، كما يحدث في التعداد السنوي للسكان، و هناك الدراسات الوصفية و هي في بعض الأحيان تكون كالمسح العام، و كذلك الدراسات الكشفية، كما يتضمن هذا النوع من الدراسات الطولية و الدراسات العرضية.¹

4-3- عينة الدراسة:

تختلف أساليب جمع البيانات بالاختلاف الهدف من الدراسة وطبيعة المجتمع المدروس و إمكانات البحث عموماً يمكن تقسيم أساليب الدراسة و جمع البيانات إلى ثلاثة أنواع:

* أسلوب الحصر الشامل.

* أسلوب العينة.

* أسلوب دراسة الحالة.²

و في هذا البحث تم الإعتماد على أسلوب العينة التي تعني إنعكاساً شاملاً لصفات مجتمع الأصل، إنما بشكل مصغر، و تعني أيضاً نسبة ثابتة مأخوذة من مجتمع الأصل، و هذه النسبة تساعد الباحث على الوصول إلى مجتمع الدراسة و في الوقت نفسه تقدم له قواعد للتنبؤ عن مستقبل الظاهرة أو المشكلة المدروسة.

¹ - محمد زيان عمر: البحث العلمي مناهجه و تقنياته، الهيئة المصرية العامة للكتاب، دط، مصر، 2002، ص117.
² - مسلم عدنان أحمد، أمال صلاح عبد الرحيم: دليل الباحث في البحث الإجتماعي، العبيكان للنشر والتوزيع، ط1، الرياض، ص66.

و نظرا لطبيعة الموضوع التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي، و بما أن التمكين الإداري يعني منح السلطة للموظفين و إشراكهم في إتخاذ القرار، و إعطائهم فرصة ممارسة بعض صلاحيات الرئيس، فإن الفئة المعنية بالدراسة تستهدف الأفراد الذين تتوفر فيهم الخصائص و الخبرات، و القدرات المهنية التي تؤهلهم بأن يمارسوا بعض إختصاصات الرئيس، و يمثل موظفين مديرية الصحة و السكان لولاية تبسه، مجتمع الدراسة المتكون من فئة (الإطارات السامون، و الإطارات، و أعوان التنفيذ) و يتكون من 60 موظف، و تم حصر 45 مفردة والذين تتوفر فيهم الخصائص المطلوبة في هذه العينة القصدية، غير أنه تم توزيع 38 إستمارة فقط نظرا لوجود غياب بعض المفردات البحثية بسبب الإجازة و العطلة، و قد قام الباحث بتوزيع الإستبانة على كامل أفراد العينة للتعامل مع تعبئتها و تم إسترجاعها بنسبة 100% من مجموع الإستبانات.

4-4- أدوات الدراسة:

تعتبر البيانات التي يجمعها الباحث في الدراسة الميدانية مادة أولية خام لبحثه تتوقف عليها نتائج البحث، و مدى تطابق النتائج مع الواقع مرتبط بمدى جودة هذه البيانات و المعلومات التي يجمعها، و تعتمد على مصداقية و جودة البيانات على الأدوات المستعملة في ذلك، و تختلف هذه الأدوات من دراسة إلى أخرى و من مجتمع وعينة إلى أخرى، و مهما كانت أداة جمع البيانات فإنه يجب أن تتوفر فيها خصائص الصدق و الثبات والموضوعية التي توفر الثقة اللازمة بقدرتها على جمع بيانات لإختبار فرضيات الدراسة، و يمكن الإعتماد في الدراسة الميدانية على وسائل التقصي أو تقنيات البحث، و جمع المعلومات و البيانات في العلوم الإجتماعية تعتمد على الإستبانة (الإستمارة)، المقابلة، الملاحظة و يتوقف إختيار إحدى الأدوات دون الأخرى أو عدة أدوات.

و في دراستنا الميدانية إعتدنا على الأدوات التالية:

* الإستمارة:

تعتبر الإستمارة أكثر الوسائل إستعمالا في البحث بهدف جمع البيانات في مجتمع الدراسة و هي الأداة الرئيسية لهذه الدراسة بإعتبارها أنسب الأدوات في مثل هذه المواضيع.

- نموذج يضم أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملؤها مباشرة و تسمى الإستبيان يطلب من المبحوث الإجابة عنها، و قد ترسل عن طريق البريد و تسمى الإستبيان البريدي أما إستمارة المقابلة، فيقصد بها قائمة الأسئلة أو إستمارة التي يقوم الباحث بإستيفاء بياناتها من خلال مقابلة تتم بينه وبين المبحوث.¹

و تعرف كذلك بأنها مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها إكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الإستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الأفراد، و هي وسيلة الإتصال الرئيسية بين الباحث و المبحوث و تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث.²

وقد قمنا بتصميم الإستمارة بالإعتماد على إستمارة مقياس حسب طريقة ليكرت الثلاثية، قد تكونت

هذه الإستمارة من ثلاث محاور كانت على النحو التالي:

- محور خاص بالبيانات الشخصية التي تخص الباحثين.

¹- خالد حامد: منهج البحث العلمي، دار ربحانة للطبع والتوزيع، ط1، الجزائر، 2003، ص131.

²- سلاطنية بلقاسم، حسان الجيلالي: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، دط، الجزائر، 2007، ص77.

- محور خاص بالتمكين الإداري ويشمل (15) عبارة موزعة على ثلاث أبعاد:

* تفويض السلطة (5) عبارات.

* التدريب (5) عبارات.

* الإتصال المؤسسي (5) عبارات.

- محور خاص بالإلتزام التنظيمي و يضم 15 عبارة موزعة على ثلاث أبعاد:

- تحقيق الرغبة بالإستمرار بالعمل في المنظمة (5) عبارات.

- تحقيق المسؤولية تجاه المنظمة (5) عبارات.

- الإيمان بالمنظمة (5) عبارات.

الخصائص السيكمترية للمقياس:

* **الصدق:** وصدق أداة الدراسة يعني أن تكون الإستبانة شاملة لكل البيانات التي تدخل في عملية التحليل، وأن تقيس ما صممت لقياسه، وتكون كل مفرداتها واضحة وسلسلة و يمكن للمبحوث أن يجيب عليها بكل يسر.

و تم عرض الإستبيان (الإستمارة) على المشرف و مناقشتها و إجراء بعض التعديلات عليها، و تم تعديل و حذف بعض العبارات، أما بالنسبة لتحكيم الإستمارة فكانت هناك صعوبات و من بينها الإتصال ببعض أساتذة الإختصاص، و أيضا جائحة كورونا (كوفيد 19) الذي عرقلت من سير تحكيم الإستمارة، بعد ذلك قمنا بإجراء دراسة أولية (تجريب الإستمارة) على مجموعة إستطلاعية مكونة من 10 مفردات من المبحوثين مع العلم إستثنائهم فيما بعد لا تكون لديهم القابلية لأنهم على علم مسبق

بالإستتمارة (بعض موظفي مديرية الصحة و السكان لولاية تبسة)، و كل هذه الإجراءات الهدف منها هو الإطلاع على آراء و مقترحات الباحثين وكذا معرفة إستجاباتهم.

*** الثبات:**

ثبات أداة الدراسة يعني ثبات الإستبانة، الحصول على نفس النتائج تقريبا لو تم إستخدام الإستبانة لنفس المجتمع تحت نفس الظروف.

لقياس ثبات الإستبيان تم إستخراج معامل ثبات الأداة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ

(Cronbakh Alpha) بالإستعانة ببرنامج spss حيث وجدنا:

معامل ألفا كرونباخ	عدد المفردات
0,753	10

يظهر معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach S Alpha على وجود مصداقية لأداة البحث المستعملة للقياس و الذي قدر ب (0,753) حيث بلغت النسبة 75,3%.

*** المقابلة**

و قد تكون على شكل حوار مفتوح بين الباحث و المستقصي عنه أو طريق إستبيان مكتوب، أو من خلال تحاور معين بين شخصين أو أكثر، و هي عبارة عن تفاعل حواري بين الباحث و الأفراد المراد جمع البيانات منهم.¹

¹ - خضير كاظم حمود، موسى سلاطة اللوزي: منهجية البحث العلمي، دار إثراء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2008، ص97.

هي إستفتاء شفوي يعطي المبحوث من خلال إجابات، و معلومات شفوية، و يقوم الباحث بكتابة هذه الإجابات أو تسجيلها.¹

تعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول فيه الفرد القائم بالمقابلة، أو يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرون على بعض البيانات الموضوعية.²

و لقد تم الإعتماد على المقابلة غير المقننة، في أول مراحل الدراسة، من أجل جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالمديرية و فهم الواقع الميداني و التوجه العلمي الصحيح لدراستنا بالمنظمة، محل الدراسة و كانت المقابلة مع مدير المنظمة بمديرية الصحة و السكان لولاية تبسة إذ تم فيها تقديم موضوع البحث و توضيح أهدافه وهذا ما تمكنا من الحصول عليه، و هذا راجع لكثرة إنشغالات المدير لاسيما الظرف الراهن في ظل تزايد نسبة الإصابات من جائحة كورونا كوفيد 19 في ولاية تبسة مما عرقل سير المقابلة، و الإلمام بالمعلومات الكافية الخاصة بالمنظمة، و بالرغم من الصعوبات التي واجهتنا تم توضيح سير العمل فيها.

و قد أعتمد عليها كأداة ثانوية في بداية الدراسة من أجل فهم الواقع الميداني و التوجه العلمي الصحيح لدراستنا.

¹ - ظاهر كلالدة، محفوظ جودة: أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، دط، عمان، 1997، ص124.

² - طلعت إبراهيم لطفي: أساليب و أدوات البحث الإجتماعي، دار غريب للطباعة و النشر، دط، القاهرة، 1995، ص85.

4-5- الأساليب الإحصائية للدراسة:

أما فيما يتعلق بأساليب التحليل، فقد تم استخدام نظام SPSS و هو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات و تحليلها في مجالات متعددة، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية في إدخال البيانات و تلخيصها.

و عرضها بأشكال هندسية و بيانات و حسابات و مقاييس النزعة المركزية و مقاييس التشتت، و مقاييس الشكل، بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة، و تمثل الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل من إعداد جداول تكرارية تشمل التكرارات و النسب المئوية و الرسومات البيانية و بشكل يقدم فيه الباحث عدد من الإستنتاجات التي توصل إلى الأهداف المنشودة في البحث و هناك العديد من المقاييس و المصطلحات الإحصائية المستخدمة في الطرق الإحصائية في البحث العلمي.

* **التكرارات:** التوزيع التكراري البسيط يعني إجراءات تبويب عدد كبير من البيانات على شكل فئات تسمى بالفئات التكرارية ثم تحديد عدد الوحدات التي تقع ضمن كل من الفئات و يطلق عليها بالتكرارات.

* **النسب المئوية:** النسب المئوية هي نوع معين من العدد الكسري (25%) مثلا هي طريقة أخرى لكتابة العدد 25/100 أي الربع، كذلك (50%) هي طريقة أخرى لكتابة 50/100 أي النصف، إذا رمز النسب المئوية (%) يشير إلى كسر.

و تفيدنا النسب المئوية في معرفة تناسب الإحصائيات، فعلى سبيل المثال عندما تحصل على 80% من علامات أحد الإختبارات، يعني هذا أنك حصلت على 80/100 من الأجوبة الصحيحة، و نستطيع أن نؤكد بأن مجموع علامتك نسبتته 80%.

* **الانحراف المعياري:** يمثل الانحراف المعياري أفضل مقياس و أدقه لقياس التشتت، و يعتمد عند إيجاده في الوسط الحسابي، و يستخدم للتعرف على مدى إنحراف إستجابات المبحوثين، و يلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري يوضح أيضا التشتت في إستجابات المبحوثين، فكلما إقتربت قيمة من الصفر، فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمة تساوي الواحد الصحيح أو أكبر، فيعني ذلك عدم تركيز الإجابات و تشتيتها، كما أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما و هو من أقوى مقاييس التشتت.

$$s = \sqrt{\frac{\sum(xi - x^-)^2}{N - 1}}$$

* **المتوسط الحسابي:** ومن أهم مقاييس النزعة المركزية، و أكثره إستخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يتميز من خصائص جيدة جعلته في هذه المكانة، و يمكن كتابة

$$x^- = \frac{\sum(xi.ni)}{N}$$

هذا التعريف على ضوء العلاقة الرياضية التالية:

* **معامل الارتباط بيرسون:**

$$r = \frac{\frac{\sum(x-x^-)(y-y^-)}{(n-1)}}{\sqrt{\frac{\sum(x-x^-)^2}{(n-1)}} \sqrt{\frac{\sum(y-y^-)^2}{(n-1)}}}$$

حيث أن:

$$S_{xy} = \sum(x - x^-)(y - y^-) / (n - 1)$$

هو التغير بين (y, x)

$$S_x = \sqrt{\sum(x - x^-)^2 / (n - 1)}$$

هو الانحراف المعياري لقيم (x).

$$S_x = \sqrt{\frac{\sum(y - \bar{y})^2}{(n-1)}} \text{ : هو الانحراف المعياري لقيم } (y)$$

و يمكن إختصار الصيغة السابقة على النحو التالي:

$$r = \frac{\sum(x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x - \bar{x})^2} \sqrt{\sum(y - \bar{y})^2}}$$

معامل الإرتباط بيرسون يقيس العلاقة بين المتغيرين التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي.

* ألفا كرونباخ: يشير إلى مدى إذا قمنا بإستخدام نفس المقياس، و إعادة إختياره مرات أخرى، فإن النتائج سوف تكون نفسها من خلال إيجاد معامل ألفا كرونباخ أكبر من 50% و بالتالي يمكن تعميم نتائج الدراسة على تنظيمات أخرى، تنشط في نفس نشاط المنظمة المدروسة.

* مقياس ليكرت الثلاثي: مقياس ليكرت أسلوب لقياس الإتجاهات أو الآراء.

و يستخدم في العديد من إستمارات الإستبيان، أو إستطلاع الآراء، و يتم توجيه أسئلة بحيث تكون الإستجابات تعبر عن الآراء، و يعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الإعتراض.

جدول رقم (1): سلم إجابات المبحوثين وفق مقياس ليكرت الثلاثي

سلم الاجابات		
أبدا	أحيانا	دائما
3	2	1

المصدر: (من إعداد الطالبان).

يوضح الجدول رقم (1) سلم إجابات المبحوثين وفق مقياس ليكرت الثلاثي، حيث تم إعطاء نقاط للإجابات تدرجت من 1 إلى 3 على التوالي ووضع لكل عبارة من عبارات الإستمارة درجات لتتم معالجتها إحصائياً.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم الإلمام بالخطوات و الإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية، و التي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي بدأنا فيه بتعيين حدود الدراسة الثلاثية، المكانية، و الزمنية، و البشرية، و إعتدنا على منهج المسح الإجتماعي، و إستخدام الإستبيان كأداة و تقنيته لجمع البيانات، و الخصائص السيكمترية لها، و إعتدنا على المقابلة في جمع المعلومات الخاصة بالمنظمة، و إستعان الطالبان بالحزمة الإحصائية للبيانات spss، بالإضافة إلى الأساليب المعتمدة في الدراسة، و كذا الإختبارات عن طريق الإستمارة، و النتائج التي ستعرض في الفصل القادم.

4-6- عرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة

* المحور الأول: عرض و تحليل البيانات الخاصة بمحور البيانات الشخصية:

الجدول رقم (2): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
63,20%	24	ذكر
36,80%	14	أنثى
100%	38	المجموع

يمثل الجدول أعلاه عرض لتوزيع المبحوثين حسب الجنس بمديرية الصحة و السكان، و هذا راجع للكشف عن أي الجنسين متواجد و بقوة في المنظمة.

63,20% من أفراد العينة إناث، في حين نجد 36.80% ذكور ما يفسر وجود الإناث بصفة أكبر من وجود الذكور، وهذا راجع إلى سياسة التوظيف، و الإنتقاء التي تتبعها المنظمة، وما تقتضيه قوانين التوظيف، إضافة إلى إلتزام الإناث في العمل، و عدم التأخر و التسرب الوظيفي، الغياب، عكس جنس الذكور، مما تم استقطاب الإناث إلى العمل، و يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح المنظمة و إستمرارها، و زيادة مردوديتها.

الجدول رقم (3): يمثل توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
2,60%	1	أقل من 30 سنة
47,10%	18	من 30 - 35 سنة
2,10%	8	من 36 - 40 سنة
18,40%	7	من 41 - 45 سنة
10,50%	4	من 46 - 50 سنة
100%	38	المجموع

يمثل الجدول أعلاه عرض لتوزيع المبحوثين حسب السن بمديرية الصحة و السكان.

47,40% من أفراد العينة يتراوح سنهم بين 30 إلى 35 سنة، لماذا فئة الشباب أكثر، هذا راجع إلى طبيعة نشاط المنظمة والذي يتطلب فئة عمرية من أجل السير الحسن للمنظمة و الإستمرارية، إضافة لسياسة التشغيل المتبعة من طرف الدولة في إستقطاب فئة الشباب في إطار برنامج الإدماج المهني، أيضا إلى البرنامج التابع لوزارات التضامن الوطني المتمثل في عقود ما قبل التشغيل.

في حين نجد المرتبة الثانية والثالثة بنسبة 21,10% و 18,40% لعمر من 40 إلى 36 سنة، و 41 إلى 45 سنة، على الترتيب، وهذا راجع إلى النضج الفكري والخبرة العالية، ما يعني أن العمل بالمنظمة يحتاج بالضرورة إلى وجود الخبرة و المهارات الفكرية لتأدية عملهم بقدر عال بمنظمتهم.

تليها المرتبة الرابعة 10,50% من عينة الدراسة يتراوح سنهم 45 إلى 50 سنة، و هذا راجع إلى أنهم لم يسعفهم الحظ من الإستفادة من التقاعد النسبي المسبق و لظروف معينة.

في حين نجد في المرتبة الخامسة و الأخيرة بنسبة 2,60% يتراوح سنهم أقل من 30 سنة، و هذا راجع إلى أنه لم يسعفهم الحظ في النجاح في المسابقات الإدارية، وهذا ما يعيشه الشباب في الوقت الراهن، و بنسبة كبيرة من البطالة، مما عرقل مسيرة العمل لهذه الفئة، بالإضافة إلى المنظومة الغير عادلة لهذه الفئة المهشمة حالياً.

الجدول رقم (4): يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة الإجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
44,70%	17	أعزب
52,66%	20	متزوج
2,60%	1	مطلق
0%	0	أرمل
100%	38	المجموع

يمثل الجدول التالي عرض لتوزيع المبحوثين حسب الحالة الإجتماعية التي تخص الموظفين، بمديرية الصحة و السكان.

يهدف هذا التصنيف إلى معرفة الحالة الإجتماعية للموظفين الذين ينتمون وظيفياً للمنظمة.

52,60% من أفراد العينة متزوجين، و هذا راجع أن هذه الفئة مستقرة إجتماعيا و مسؤولة على أسر، أي أغلبهم لديهم مسؤوليات عائلية.

في حين نجد 44,70% من أفراد العينة عزاب و هذا راجع أغلبها خرجي جامعات إستقادت في بداية مشوارها من سياسة الإدماج المهني.

و الباقي نسبة ضئيلة، و هذا ما يبينه الجدول أعلاه.

الجدول رقم (5): يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
0%	0	متوسط
13,50%	5	ثانوي
73,70%	28	جامعي
13,20%	5	شهادات أخرى
100%	38	المجموع

يمثل الجدول أعلاه عرض لتوزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي للموظفين المتواجدين بمديرية الصحة و السكان.

73,70% من أفراد العينة، ذو مستوى جامعي، حيث يمثل هذا الأخير من المتطلبات الأساسية نظرا لما تتطلبه المهام في هذه المنظمة، و ذلك من الضروري العمل بمؤهلات علمية تتناسب مع الوظيفة المشغولة من قبل الموظفين، يعني أنها نخبة متعلمة و متقفة، و مؤهلة لأداء مهامها على أكمل وجه، و بالتالي المستوى الجامعي هو السائد في المنظمة.

في حين نجد 13,20% و 13,15% بمستوى ثانوي وشهادات أخرى على التوالي، لديهم تكوينات و معاهد و مراكز أخرى و متعلقة بإختصاصات كثيرة، فمنها شهادات تقني سامي في الإعلام الآلي، و هذا راجع إلى المستويات الإدارية و ما يقتضيه الهيكل التنظيمي من إختصاصات للمنظمة، و إحتياجات المصلحة، و مكاتب المديرية من عمال إداريين.

الجدول رقم(6): يمثل توزيع المبحوثين حسب المنصب المشغول

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
31,60%	12	إطار سامي
34,20%	13	إطار
34,20%	13	عون تنفيذ
100%	38	المجموع

يمثل الجدول أعلاه عرض لتوزيع المبحوثين حسب المنصب المشغول بمديرية الصحة و السكان يهدف هذا التصنيف إلى معرفة الفئات المهنية التي يقوم بها الموظفين الذين ينتمون للمنظمة.

34,20% من أفراد العينة يشغلون إدارات، و عون التنفيذ، على التوالي و هذا ما يقتضيه الهيكل التنظيمي من مستويات عليا و دنيا، بالنسبة للإدارات هم موظفين متمكنين من المستوى الجامعي، في حين نجد أعوان التنفيذ و هي الفئة المعنية بالتنفيذ و التطبيق للمشاريع و الخطط المسطرة.

تليها 31,60% من أفراد العينة، يشغلون منصب إدار سامي، و هذا راجع إلى مستواهم الجامعي و لها مكانة في المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، وهي متواجدة بنسبة معتبرة ولديها قدرات و معارف و مهارات، و خبرات عالية مما يؤهلهم إلى الصعود في السلم الوظيفي بمديرية الصحة و السكان.

جدول رقم (7): يمثل التوزيع الطبيعي حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
28,90%	11	أقل من 5 سنوات
23,70%	09	من 5 - 10 سنوات
26,30%	10	من 11 - 15 سنة
21,10%	08	من 15 سنة فأكثر
100%	38	المجموع

يمثل الجدول أعلاه عرض لتوزيع المبحوثين حسب الخبرة في العمل، لموظفي مديرية الصحة و السكان يترتبون على النحو التالي:

28,90% من أفراد العينة أقل من 5 سنوات و هي أعلى نسبة، وهذا راجع إلى التقاعد النسبي و المسبق، و عملية التوظيف الجديدة لتعويض المناصب الشاغرة، لذا تم إستقطاب هذه الفئة أغلبهم مستوى جامعي، و منها شهادات تقني سامي في الإعلام الآلي، بالإضافة لسياسة التشغيل لهذه الفئة من الشباب.

في حين نجد 26,30% الفئة المهنية من 11 إلى 15 سنة، ذات خبرة كبيرة و أقدمية في المنظمة، و لها دور إيجابي وفعال في المنظمة.

تليها الفئة المهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 23,70% و هي نسبة ليست بقليلة مقارنة لسابقتها، يعني أن عدد الموظفين في المنظمة لديهم خبرة لا يستهان بها في مجال عملهم.

في حين نجد 21,10% منهم ذو خبرة 15 سنة فأكثر، هذه الفئة لديها طاقات ذهنية و قدرة فكرية و خبرة مهنية للمهام الوظيفية، و أيضا لها دور إيجابي و فعال في زيادة المردودية بالمنظمة.

* المحور الثاني: عرض و تحليل البيانات الخاصة بمحور التمكين الإداري

* سيتم تحليل كلا من عبارات بعد تفويض السلطة و ذلك بالإعتماد على التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، و فيما يلي عرض ذلك:

الجدول رقم (8): توزيع المبحوثين حول آرائهم المتعلقة ببعد تفويض السلطة

الرقم	العبارات	مقياس	دائما	أحيانا	أبدا	مجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإستجابة
أ- تفويض السلطة									
07	يمنحني رئيسي حرية التصرف في أداء مهامى، دون الرجوع إلى من هو أعلى منى رتبة.	التكرارات	08	12	19	38	1,68	0,77	متوسط
		النسبة المئوية	18,40	31,60	50,00	100			
08	توفر لى مكانتى داخل المنظمة المشاركة فى إتخاذ القرارات.	التكرارات	13	17	08	38	2,13	0,74	متوسط
		النسبة المئوية	34,20	44,70	21,10	100			
09	أتمتع بدرجة كافية من السلطة والصلاحيات لإتمام عملى.	التكرارات	15	15	08	38	2,18	0,76	متوسط
		النسبة المئوية	39,50	3,50	21,10	100			
10	الإقتراحات والأفكار التى أقدمها تأخذ بعين الاعتبار.	التكرارات	19	17	02	38	2,45	0,60	مرتفع
		النسبة المئوية	50,00	44,70	5,30	100			
11	يقوم مسؤولى بتقييمى أثناء أداء المهام.	التكرارات	32	05	01	38	2,82	0,45	مرتفع
		النسبة المئوية	84,20	13,20	2,60	100			

المصدر: من إعداد الطالبان إعتماذا على مخرجات spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول الثامن، فإننا نسجل جميع مستويات الإستجابة في مختلف عبارات هذا البعد، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (2,82)، و إنحراف معياري (0,45)، بالنسبة للعبارة الخامسة بمستوى إستجابة مرتفع.

84,20% من عينة الدراسة صرحوا بدائما، يقوم مسؤولي بتقييمي أثناء أداء المهام المفوضة لي، و هذا راجع إلى قيام المسؤول بالتقييم المستمر للمهام، و إعطائهم الملاحظات و النصائح اللازمة لكي يصبح أدائهم أكثر تطورا، إضافة لعدم تفويضهم وتكليفهم من طرف المسؤولين لعدم قدرتهم على التسيير، و يركز على توجيه الموظفين للأعمال المناسبة و القيام بالمهام المكلفة لهم إثر جائحة كورونا .

في حين نجد 13,20% من المبحوثين صرحوا بأحيانا، يقوم مسؤولي بتقييمي أثناء أداء المهام المفوضة لي، و هذا راجع لدرابنتهم بكفاءة الموظفين وثقتهم بهم لإنجاز وتقييم أدائهم في بعض الأحيان، والمبادرة بين الإدارة والموظفين وتقاسم المسؤولية لتقديم أنجع الحلول، إثر هاته الجائحة (كوفيد 19) بالإضافة لخضوع الموظفين إلى الهيكل التنظيمي و التسلسل الرئاسي بالمديرية.

تليها 2,60% من المبحوثين صرحوا بأبدا، يقوم مسؤولي بتقييمي أثناء أداء المهام المفوضة لي، وهذا راجع إلى الخبرة العالية لديهم، و منحهم الصلاحيات الكافية لأداء المهام المفوضة لهم دون الرجوع

إلى رئيس المنظمة، بالإضافة إلى الرشد و العقلانية، و استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية المتعلقة بفيروس كورونا داخل و خارج المنظمة.

و في المرتبة الثانية تأتي العبارة الرابعة بمتوسط حسابي (2,45)، و إنحراف معياري (0,60)، بمستوى إستجابة مرتفع.

50% من عينة الدراسة صرحوا بدائما، الإقتراحات والأفكار التي أقدمها تأخذ بعين الاعتبار، و هذا راجع إلى أخذ إقتراحات و أفكار الموظفين بعين الاعتبار مما يساهم في تطوير الأداء الوظيفي فالموظف بطبيعة الحال لديه أفكار قد لا تكون عند المسؤول وإذا مالقي قبول و إستحسان لتلك الأفكار خاصة في تلك الجائحة (كوفيد 19)، وكثرة المهام تجعله بالضرورة يشعر بكونه عنصر مهم و فعال وبالتالي يصبح أدائه أكثر تطورا.

في حين نجد 44,70% من المبحوثين صرحوا بأحيانا، الإقتراحات و الأفكار التي أقدمها تأخذ بعين الاعتبار، هذا راجع لتمكين الموظفين و شعورهم بالمسؤولية من قبل رئيسهم لخبرتهم في مجال عملهم، و أداء المهام والأنشطة المسندة لهم لتحقيق الأهداف التي رسمتها المنظمة، بالإضافة إلى التعاون بين أفراد المنظمة و رفض الصراع هو السبيل لحل مشاكل و أسباب تعارض الموظفين و الإدارة، و من ثم القضاء على المشاكل التي تعرفها المنظمة إثر هاته الجائحة (كوفيد 19)، مما يشجعهم على تعزيز قدراتهم و نشاطهم في العمل.

تليها 5,30% صرحوا بأبدا، الإقتراحات والأفكار التي أقدمها تأخذ بعين الاعتبار، وهذا راجع لصعوبة المهام و خاصة و الأمر يتعلق بصعوبة الإقتراحات إثر وباء كورونا و التي تتطلب توجيههم من طرف المسؤول لإنجازها على أكمل وجه، بالإضافة إلى وضع معايير محددة في شكل دراسة للموظف لكل عملية إدارية.

في المرتبة الثالثة تأتي العبارة الثالثة بمتوسط حسابي (2,18) و إنحراف معياري (0,76)، بمستوى إستجابة متوسط.

39,50% من عينة الدراسة صرحوا بدائما وأحيانا على التوالي، أتمتع بدرجة كافية من السلطة و الصلاحيات لإتمام عملي، و هذا راجع لخبرتهم في مجال عملهم، إضافة إلى سلطتهم ومسؤولياتهم وواجباتهم نحو منظماتهم إثر جائحة كورونا، و أساليب طرق أداء مهامهم الجيدة، مما ساهم في ممارسة أسلوب التفويض و حل المشكلات بكل دقة مع تحمل المسؤولية الكاملة.

في حين نجد 21,10% من المبحوثين صرحوا بأبدا، أتمتع بدرجة كافية من السلطة و الصلاحيات لإتمام عملي، و هذا ما يدل على أن للمستوى التعليمي لدى الموظفين تأثير واضح على كفاءتهم في إبراز القدرات مما لا يسمح لهم بتحويلهم السلطة، و الصلاحيات الكافية لإتمام عملهم، بالإضافة إلى المشاكل اليومية التي تواجههم في العمل إثر هاته الجائحة (كوفيد 19).

و في المرتبة الرابعة تأتي العبارة الثانية بمتوسط حسابي (2,13)، و إنحراف معياري (0,74)، بمستوى إستجابة متوسط.

44,70% من عينة الدراسة صرحوا بأحيانا، توفر لي مكائتي داخل المنظمة المشارك في إتخاذ القرار، هذا راجع، إلى الكفاءة في منصب العمل و هذا ما يؤهلهم لإتخاذ القرارات في بعض الأحيان، بالإضافة إلى زيادة الإنشغالات، بمديرية الصحة و السكان، و تقاسم المسؤولية بين المسؤول و الموظفين للتغلب على حل المشكلات، إثر هاته الجائحة (كوفيد 19)، و زيادة وتيرة العمل و تحقيق الفعالية في المنظمة.

في حين نجد 34,20% من المبحوثين صرحوا بدائما، توفر لي مكائتي داخل المنظمة المشاركة في إتخاذ القرار، و هذا راجع لطبيعة الإختصاص الوظيفي الذي يؤديه كل موظف في منصبه، مما يزيد من مشاركتهم أكثر في إتخاذ القرارات، و بالتالي تزداد فرصة إبراز القدرات و المهارة في إنجاز الأعمال، وتخفيف بعض الأعباء و المسؤوليات التي يتولاها مدير المنظمة إثر جائحة فيروس كورونا.

تليها 21,10% من المبحوثين صرحوا بأبدا، توفر لي مكائتي داخل المنظمة المشاركة في إتخاذ القرارات، وهذا راجع لنقص الخبرة لديهم، و المكانة التي لا تؤهلهم للمشاركة في إتخاذ القرارات اللازمة، بغض النظر لأدائهم الجيد و الفعال للمهام الموكلة لهم، إثر جائحة كورونا، و ما ترتب عنها من زيادة الضغوط المهنية بمديرية الصحة و السكان.

أما المرتبة الخامسة تأتي العبارة الأولى بمتوسط حسابي (1,68)، و إنحراف معياري (0,77)، بمستوى إستجابة متوسط .

50% من عينة الدراسة صرحوا بأبدا، يمنحني رئيسي حرية التصرف في أداء مهامي، دون الرجوع إلى من هو أعلى مني رتبة، وهذا راجع لنقص الإمكانيات التي تؤهلهم للتصرف في أداء مهامهم، إلا بالرجوع إلى المستوى الوظيفي، بالإضافة إلى أن قراراتهم بطيئة، و هذا ما أثر عليهم سلبا و خاصة في تلك الظروف التي تمر بها مديرية الصحة و السكان إثر جائحة (كوفيد19)، من تراكم الوظائف، أي تهتم الإدارة بصناعة و إتخاذ القرار و الموظف من حيث الإنجاز و التنفيذ.

في حين نجد 31,6% من المبحوثين صرحوا بأحيانا، يمنحني رئيسي حرية التصرف في أداء مهامي دون الرجوع إلى من هو أعلى مني رتبة، وهذا راجع إلى تمكّن الموظفين الذي يمنحهم ويؤهلهم كل التسهيلات لأداء وظيفي جيد، والمشاركة في إتخاذ القرار، وثقة مسؤوليهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم، نتيجة لوجود رابطة معنوية بينهم، مما يشعرهم أنهم جزء من هذه المنظومة، و سيكون عملهم أفضل نتيجة الصعوبات التي واجهتها المنظمة جراء هذا الوباء (فيروس كورونا).

تليها 18,40% صرحوا بدائما، يمنحني رئيسي حرية التصرف في أداء مهامي دون الرجوع إلى من هو أعلى مني رتبة، و هذا راجع إلى سرعة قراراتهم الإدارية و فعاليتها، و حل المشكلات التي تواجههم إثر جائحة فيروس كورونا، بكل دقة و مع تحمل مسؤولية الأداء، و أن لديهم إستعداد كبير

لأداء مهام إضافية تمكنهم من الظهور و التميز في الأداء، و زيادة المشاركة الإيجابية في عملية إتخاذ القرارات.

* سيتم تحليل كلا من عبارات بعد التدريب و ذلك بالإعتماد على التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، و فيما يلي عرض ذلك:

جدول رقم (09): توزيع المبحوثين حول آرائهم المتعلقة ببعيد التدريب

الرقم	العبارات	مقياس	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإستجابة
ب- التدريب									
12	توفر لي المنظمة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	التكرارات	09	12	17	38	1,79	0,81	متوسط
		النسبة المئوية	23,70	31,60	44,70	100			
13	أرغب في الإرتقاء في السلم الوظيفي.	التكرارات	34	01	03	38	2,82	0,65	مرتفع
		النسبة المئوية	89,50	2,60	7,90	100			
14	حاجتي إلى إكتساب مهارات تمكنني من تقديم خدمات متميزة عن الآخرين.	التكرارات	30	06	02	38	2,74	0,55	مرتفع
		النسبة المئوية	78,90	15,80	5,30	100			
15	ساهم التدريب في رفع معنوياتي عاليا.	التكرارات	21	09	08	38	2,34	0,81	مرتفع
		النسبة المئوية	55,30	23,7	21,1	100			
16	حاجتي إلى إكتساب معارف و معلومات تساعد على الإبتكار والإبداع في عملي.	التكرارات	28	09	01	38	2,71	0,51	مرتفع
		النسبة المئوية	73,70	23,70	2,60	100			

المصدر: من إعداد الطالبان إعتادا على مخرجات spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول التاسع فإننا نسجل جميع مستويات الإستجابة في مختلف عبارات هذا البعد، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (2,82)، و إنحراف معياري (0,65)، بالنسبة للعبارة الثانية بمستوى إستجابة مرتفع.

89,50% من عينة الدراسة صرحوا بدائماً، أرغب في الإرتقاء في السلم الوظيفي، وهذا راجع لطبيعة المنصب المشغول، مما يؤدي إلى الرغبة في الترقية في السلم الهرمي، و لكن على الموظفين مراعاة الظروف التي تمر بها المنظمة من صعوبات، إثر جائحة كوفيد 19، مما عرقل سيرورة العمل و الإهتمام بموظفيها في الوقت الراهن، على غرار ذلك أصبح إهتمامها الأول و الأخير بصحة موظفيها على ترقيتهم وظيفياً.

في حين نجد 7,90% من المبحوثين صرحوا بأبداً، أرغب في الإرتقاء في السلم الوظيفي، وهذا راجع لتفاوت الخبرة بين موظفيها و التي لا تؤهلهم في الصعود من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى بالإضافة إلى الضغوطات المهنية التي يمر بها الموظفين بمديرية الصحة و السكان خلال الآونة الأخيرة، مما وّلد عدم الرغبة في الترقية في السلم الوظيفي، و خوفهم من زيادة المسؤوليات و المهام الموكلة لهم إثر هاته الجائحة (كوفيد 19).

تليها 2,60% صرحوا بأحياناً، أرغب في الإرتقاء في السلم الوظيفي، وهذا راجع إلى معارف و قدرات و مهارات الموظف، التي تؤهله إلى الترقية، ومع تأثير هاته الجائحة و بالأخص بمديرية الصحة و

السكان، مما أثر سلبا على مهامها تجاه موظفيها، و إلقاء الضوء على مهام أخرى، داخل و خارج المنظمة، تقديم خدمات صحية للأفراد على مستوى الهياكل الإستشفائية بولاية تبسة إثر هاته الجائحة (كوفيد 19).

و في المرتبة الثانية تأتي العبارة الثالثة، بمتوسط حسابي (2,74)، و إنحراف معياري (0,55)، بمستوى إستجابة مرتفع.

78,90% من عينة الدراسة صرحوا بدائما، حاجتي إلى إكتساب مهارات تمكيني من تقديم خدمات متميزة عن الآخرين، و هذا راجع إلى حاجة الموظفين إلى إكتساب الخبرة المهنية و الكفاءة في مجال عملهم، إضافة إلى المشاكل التي تمر بها المنظمة، مما عرقل توفر دورات تدريبية، لتحسين أدائهم وظيفيا داخل أو خارج المنظمة، خوفا من إنتشار المرض لدى موظفيها.

في حين نجد 15,80% من المبحوثين صرحوا بأحيانا، حاجتي إلى إكتساب مهارات تمكيني من تقديم خدمات متميزة عن الآخرين، و هذا راجع إلى نقص الخبرة في بعض المهام الموكلة لهم لتميزهم عن الآخرين، بالإضافة إلى حاجاتهم إلى دورات تدريبية، و من الصعب على المنظمة تغطية جوانب النقص حاليا، أي تجنب إحتكاك الموظفين ببعضهم البعض لسلامتهم من فيروس كورونا.

تليها 5,30% من المبحوثين صرحوا بأبدا، حاجتي إلى إكتساب مهارات تمكيني من تقديم خدمات متميزة عن الآخرين، وهذا راجع لنقص خبرتهم وأدائهم للمهام الموكلة لهم التي تميزهم عن الآخرين، بالإضافة إلى الضغوطات التي يمر بها الموظفين في الفترة الأخيرة، و تقديم مجهودات كبيرة إثر الجائحة (كوفيد 19)، مما أثر سلبا على رغباتهم و طموحاتهم بمنظمتهم.

و في المرتبة الثالثة تأتي العبارة الخامسة، بمتوسط حسابي (2,71)، و إنحراف معياري (0,51)، بمستوى إستجابة مرتفع.

73,70% من عينة الدراسة صرحوا بدائما، حاجتي إلى إكتساب معارف و معلومات تساعد على الإبتكار و الإبداع في عملي، وهذا راجع إلى رغبتهم في زيادة كفاءتهم المهنية، التي تؤهلهم إلى زيادة فرص الإبداع و الإبتكار، وتقاسم المسؤولية بين الموظفين و مسؤول المنظمة، هنا يجب على الموظف مراعاة الضغوط المهنية و التي تمر بها المنظمة خاصة المستويات العليا بناء على طبيعة المسؤوليات و حجم صلاحيتها خاصة في الآونة الأخيرة، مما تمر به ولاية تبسة من إنتشار سريع لفيروس كورونا، و السهر على حل مشاكل الصحة على جميع المؤسسات الصحية.

في حين نجد 23,70% من المبحوثين صرحوا بأحيانا، حاجتي إلى إكتساب معارف و معلومات تساعد على الإبتكار و الإبداع في عملي، وهذا راجع لثقتهم بخبرتهم لرغبتهم في زيادة كفاءتهم التي تؤهلهم إلى زيادة الأداء، ولكن في الوقت الراهن و الحالي يصعب على المنظمة تقديم دورات تدريبية

لموظفيها، و ذلك لتجنب إنتشار المرض و إحتكاك الموظفين بالبيئة الخارجية بمديرية الصحة و السكان.

تليها 2,60% من المبحوثين صرحوا بأبدا، حاجتي إلى إكتساب معارف و معلومات تساعد على الإبتكار و الإبداع في عملي، وهذا راجع لنقص خبرتهم التي تؤهلهم إلى إتقان العمل، و المشاركة في إتخاذ القرار، بالإضافة إلى مبدأ التخصص في العمل، و في الوقت الحالي لا تستطيع المنظمة حل المشكلات التنظيمية، وخاصة الأداء المنخفض لموظفيها إثر الظروف الإستثنائية لكثرة إنشغالات المسؤول، لاسيما الظرف الراهن، في تزايد نسبة الإصابات في ولاية تبسة.

في المرتبة الرابعة تأتي العبارة الرابعة، بمتوسط حسابي (2,34)، و إنحراف معياري (0,81) بمستوى إستجابة مرتفع.

55,33% من عينة الدراسة صرحوا بدائما، ساهم التدريب في رفع معنوياتي عاليا، وهذا راجع إلى الأداء الحسن و الجيد وتوظيف المعارف المكتسبة، خاصة في تلك الظروف لتعدد الخدمات بالمنظمة، و المشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات، و رفع الضغوط الناجمة عن العمل على مرؤوسهم مما زاد الثقة و التقدير بينهم، و رفع معنوياتهم، عاليا بالرغم من الصعوبات التي تمر بها مديرية الصحة و السكان إثر هاته الجائحة.

في حين نجد 23,70% من المبحوثين صرحوا بأحيانا، ساهم التدريب في رفع معنوياتي عاليا، وهذا راجع لدرابتهم بالمهام المكلفة لهم في بعض الأحيان، بالإضافة إلى الدور الفعال التي تلعبه المنظمة و ما وفرته من دورات تدريبية لهم، مما ساعدهم في الوقت الراهن في تحمل المسؤولية، و إتخاذ القرارات في جميع المستويات الإدارية وتقليل ضغوط العمل على المرؤوسين الناتجة عن كثرة الإصابات و تفاقمها بفيروس كورونا في جميع المستشفيات لولاية تبسة، بمثابة فرصة لزيادة روابط الصلة و التفاهم إلى الرغبة في الإندماج داخل العمل.

تليها 21,10% من المبحوثين صرحوا بأبدا، ساهم التدريب في رفع معنوياتي عاليا، وهذا راجع لنقص خبرتهم في أداء المهام الموكلة لهم، بالإضافة إلى أخذ الفروقات بعين الإعتبار بين الموظفين عند التعامل معهم، مستوياتهم، إدراكهم، فهمهم، ولكن في الوقت الراهن على الموظفين مراعاة الظروف الإستثنائية التي تمر بها المنظمة، من عدم توفر برامج تدريبية داخل و خارج المنظمة، و ما قد تولده إحتكاكات العمل، من زيادة و تفاقم الإصابات، مما يؤثر سلبا على المنظمة أداء المنظمة.

في المرتبة الخامسة تأتي العبارة الأولى بمتوسط حسابي (1,79)، و إنحراف معياري (1,81)، بمستوى إستجابة متوسط.

44,70% من عينة الدراسة صرحوا بأبدا، توفر لي المنظمة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي، وهذا راجع إلى قلة الدورات التدريبية التي توفرها المنظمة لموظفيها إثر هاته الجائحة (كوفيد 19) مما أثر

سلبا على أدائهم الوظيفي، وخوفا من إنتشار فيروس كورونا، حيث تقف كمعوقات للموظف في العمل كما تخلق له نوعا من التوتر والإحباط الذي يقوده إلى عدم الشعور بالدافعية لعمله فينخفض مستوى الأداء المطلوب أو المتوقع بمنظمتة.

في حين نجد 23,70% من المبحوثين صرحوا بدائما، توفر لي المنظمة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي، وهذا راجع إلى تطوير قدراتهم و مهاراتهم و المعارف التي تؤهلهم في المشاركة في إتخاذ القرار والعمل الجماعي، والقدرة على التكيف مع أساليب وطرق عمل جديدة، خاصة في هذه الفترة التي تمر بها المنظمة من ضغوطات في العمل، و زيادة إحصائيات المصابين في كل أنحاء الولاية بفيروس كورونا.

تليها 31,60% من المبحوثين صرحوا بأحيانا، توفر لي المنظمة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي، وهذا راجع إلى جوانب النقص في الأداء في بعض الأحيان، مما يستوجب على المنظمة توفير دورات تدريبية لإكسابهم المعارف و المهارات في ظل التغيرات و المستجدات الحاصلة بمديرية الصحة و السكان، إثر جائحة كورونا.

* سيتم تحليل كلا من عبارات بعد الإتصال المؤسسي و ذلك بالإعتماد على التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، و فيما يلي عرض ذلك:

جدول رقم (10): توزيع المبحوثين حول آرائهم المتعلقة ببعد الإتصال المؤسسي

الرقم	العبارات	مقياس	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإستجابة
ج- الإتصال المؤسسي									
17	أتحمل المسؤولية عند مشاركتي المعلومات.	التكرارات	30	06	02	38	2,74	0,55	مرتفع
		النسبة المئوية	78,90	15,80	5,30	100			
18	لدي رؤية واضحة حول رسالة المنظمة وأهدافها و إستراتيجياتها.	التكرارات	23	12	03	38	2,53	0,64	مرتفع
		النسبة المئوية	60,50	31,60	7,90	100			
19	تتيح مشاركتك بالمعلومات إمكانية عالية في تحديد مجالات القوة و الضعف.	التكرارات	22	13	03	38	2,50	0,64	مرتفع
		النسبة المئوية	57,90	34,20	7,90	100			
20	يساهم الإتصال في تحقيق أهداف منظمتي.	التكرارات	27	11	0	38	2,71	2,71	مرتفع
		النسبة المئوية	71,10	28,90	0	100			
21	أعتمد على الحصول على المعلومات من طرف رئيسي.	التكرارات	21	13	4	38	2,55	0,64	مرتفع
		النسب المئوية	55,30	34,20	10,50	100			

المصدر: من إعداد الطالبان إعتامادا على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول العاشر، فإننا نسجل جميع مستويات الإستجابة في مختلف عبارات هذا البعد، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (2,74)، و إنحراف معياري (0,55)، بالنسبة للعبرة الأولى بمستوى إستجابة مرتفع.

78,90% من عينة الدراسة صرحوا بدائماً، أتحمل المسؤولية عند مشاركتي المعلومات، وهذا راجع إلى مهارات و خبرة الموظفين في عملية الإتصال بين المستويات الإدارية، وخاصة في هذه الفترة التي تمر بها المنظمة من جائحة كوفيد 19، و كثرة إنشغالات الموظفين، أي توافر نظم إتصالات فعالة ذات إتجاهين بالمنظمة.

في حين نجد 15,80% صرحوا بأحياناً، أتحمل المسؤولية عند مشاركتي المعلومات، و هذا راجع إلى مرونة العملية الإتصالية داخل فلك التنظيم إثر جائحة كوفيد 19، بالإضافة إلى وجود إتصال فعال يضمن عملية وصول المعلومات و البيانات بدقة من الأسفل إلى الأعلى، و ضمان السير الحسن بمديرية الصحة و السكان.

تليها 5,30% من المبحوثين صرحوا بأبداً، أتحمل المسؤولية عند مشاركتي المعلومات، و هذا راجع إلى المشاركة الفعالة في إيصال و نقل المعلومة بشكل واضح و سريع، لكن دون تحمل المسؤولية، وتبقي على عاتق رؤوسهم، و مع تولي مديرية الصحة و السكان و الإنشغالات و المهام الموكلة لهم إثر جائحة كورونا، مما أدى إلى خلق قوة جديدة عن طريق المشاركة في المعلومات.

و في المرتبة الثانية تأتي العبارة الرابعة بمتوسط حسابي (2,71)، و إنحراف معياري (0,46) بمستوى إستجابة مرتفع .

71,10% من عينة الدراسة صرحوا بدائما، يساهم الإتصال في تحقيق أهداف منظمتي، وهذا راجع لوفرة وسائل و قنوات إتصال فعالة بين الجهات الإدارية، ساهمت في أداء وظيفي جيد في هذه الفترة الأخيرة، مما زاد من العملية الإتصالية في هاته الجائحة كوفيد 19، و تحقيق الأهداف المنشودة بمديرية الصحة و السكان.

في حين نجد 28,90% من المبحوثين صرحوا بأحيانا، يساهم الإتصال في تحقيق أهداف منظمتي، وهذا راجع إلى فعالية الإتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات، بالإضافة إلى تحملهم مسؤولية المشاركة في المعلومات، مما أدى إلى تفعيل العملية الاتصالية بين جميع المستويات الإدارية من أدنى الهرم لأعلى الهرم و الدليل على ذلك إحصائيات كل يوم بمديرية الصحة والسكان.

أما في المرتبة الثالثة نجد العبارة الخامسة بمتوسط حسابي (2,55)، و إنحراف معياري (0,64) بمستوى إستجابة مرتفع.

55,30% من عينة الدراسة صرحوا بدائما، أعتد على الحصول على المعلومات من طرف رئيسي، وهذا راجع إلى قدرات و خبرة رؤسائهم في العملية الإتصالية مما يعزز الثقة بينهم، بالإضافة إلى سهولة إيصال المعلومات بين مختلف الأقسام و الفروع في المنظمة، و صنع القرارات اللازمة و بذل الجهود لمحاربة هاته الجائحة (كوفيد19)، داخل و خارج المنظمة.

في حين نجد 34,20% صرحوا بأحيانا، أعتد على الحصول على المعلومات من طرف رئيسي، وهذا راجع إلى الكفاءة العالية التي يتميز بها رؤسائهم، بالإضافة إلى الإنشغالات الكثيرة و العديدة بمديرية الصحة و السكان إثر جائحة كورونا و زيادة المهام في جميع المستويات الإدارية، مما سهل سيرورة العملية الإتصالية بالمنظمة.

تليها 10,50% من المبحوثين صرحوا بأبدا، أعتد على الحصول على المعلومات من طرف رئيسي، و هذا راجع إلى تبادل المعلومات و الأفكار و الآراء فيما بينهم بالمنظومة الإدارية، دن الرجوع إلى رؤسائهم، وهذا يدل على الخبرة العالية و الوعي والكفاءة لديهم في العملية الإتصالية، و سهولة تدفق المعلومات فيما بينهم إثر الأوضاع الراهنة بمديرية الصحة و السكان وزيادة الإصابات كل يوم، مما زاد التواصل الفعال و حقق نجاحا بالمنظمة.

و في المرتبة الرابعة تأتي العبارة الثانية بمتوسط حسابي (2,53)، و إنحراف معياري (0,64)،

بمستوى إستجابة مرتفع.

التمكين الإداري والإلتزام التنظيمي

60,50% من عينة الدراسة صرحوا بدائماً، لدي رؤية واضحة حول رسالة المنظمة و أهدافها وإستراتيجيتها، وهذا راجع إلى تواصلهم الجيد والرؤية الواضحة لرسالة المنظمة مع رؤسائهم، و مرونة إيصال المعلومة، مما يوضح الإستراتيجية في التخطيط طويل المدى، بالإضافة إلى زيادة المهام بمديرية الصحة و السكان إثر جائحة كورونا، مما زادهم وضوحاً لرسالة المنظمة و إستراتيجيتها وسهولة وصول المعلومة بين أعضاء المنظمة أي كافة الإتصالات الداخلية داخلها.

في حين نجد 31,60% من المبحوثين صرحوا بأحياناً، لدي رؤية واضحة حول رسالة المنظمة و أهدافها و إستراتيجيتها، و هذا راجع إلى الخبرة و الوعي، و المكانة التي تؤهلهم لفهم رسالة المنظمة إستراتيجيتها ووضوح أهدافها، بالإضافة إلى تدفق المعلومات وتبادلها داخل المنظمة إثر جائحة كوفيد 19، مما سهّل فتح قنوات الإتصال في الهرم التنظيمي.

و تليها 7,90% من المبحوثين صرحوا بأبداً، لدي رؤية واضحة حول رسالة المنظمة و أهدافها و إستراتيجيتها، و هذا راجع إلى مدى فعالية الإتصالات بين موظفي مديرية الصحة و السكان، إثر هاته الجائحة و تدفق المعلومات في جميع المستويات التنظيمية، و أدت وظيفتها بفعالية، و بالرغم من ذلك عدم رغبة هاته الفئة من الموظفين لفهم ووضوح إستراتيجية المنظمة.

في المرتبة الخامسة تأتي العبارة الثالثة بمتوسط حسابي (2,50)، و إنحراف معياري (0,64)، بمستوى إستجابة مرتفع.

57,90% من عينة الدراسة صرحوا بدائماً، تتيح مشاركتك بالمعلومات إمكانية عالية في تحديد مجالات القوة و الضعف، و هذا راجع إلى أساليب تطوير الأداء، و سهولة التواصل و فتح مجال تبادل المعلومات، مما يؤهل الموظفين إلى إمكانيات عالية في تحديد مجالات القوة و الضعف بمنظمتهم، ومع هذه الجائحة وزيادة عدد الإصابات في جميع أنحاء الولاية، مما زاد تبادل العملية الإتصالية بين الموظفين الممكّنين و ذات خبرة فنية مؤهلة مع رؤسائهم في حل المشاكل و الصعوبات و إتخاذ قرارات صائبة للتقليص من إنتشار الفيروس داخل و خارج مديرية الصحة و السكان.

في حين نجد 34,20% من المبحوثين صرحوا بأحيانا، تتيح مشاركتك بالمعلومات إمكانية عالية في تحديد مجالات القوة و الضعف، وهذا راجع إلى مكانتهم العالية في المركز الوظيفي، مما يفتح لهم المشاركة الفعالة في العملية الإتصالية، و تبادل الأفكار و الآراء و القرارات و تحديد مجالات القوة و الضعف، بالإضافة إلى تفشي هاته الجائحة (كوفيد 19)، مما يسرّ و سهّل تدفق المعلومات بصورة واضحة، و تحقيق المشاركة و الإنسجام بمديرية الصحة و السكان.

تليها 7,90% من المبحوثين صرحوا بأبداً، تتيح مشاركتك بالمعلومات إمكانية عالية في تحديد مجالات القوة و الضعف، وهذا راجع لنقص خبرتهم في تأدية المهام الموكلة لهم، بالإضافة إلى تفاوت القدرات الذهنية و الفكرية مما أدى إلى صعوبة تحديد نقاط القوة و الضعف، و بالرغم من ذلك لديهم المشاركة الفعالة في إيصال المعلومة و التواصل الجيد بين المستويات الإدارية إثر الجائحة بمديرية الصحة و السكان ، و تنمية العلاقات الإيجابية في العمل.

المحور الثالث: عرض و تحليل البيانات الخاصة بمحور الإلتزام التنظيمي

* سيتم تحليل كلا من عبارات بعد تحقيق الرغبة بالإستمرار بالعمل في المنظمة، و ذلك بالإعتماد على التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، و فيما يلي عرض ذلك:

الجدول رقم (11): توزيع المبحوثين حول آرائهم المتعلقة ببعده تحقيق الرغبة بالإستمرار بالعمل في المنظمة

الرقم	العبارات	مقياس	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإستجابة
	أ- تحقيق الرغبة في العمل والإستمرار بالمنظمة.								
22	أقبل أي وظيفة مهما كانت صعبة في المنظمة مقابل الاستمرار.	التكرارات	21	13	4	38	2,45	0,68	مرتفع
		النسبة المئوية	55,30	34,20	10,50	100			
23	أنتطلع للحصول على مرتبة وظيفة متميزة في المنظمة.	التكرارات	25	10	03	38	2,58	0,64	مرتفع
		النسبة المئوية	65,80	26,30	7,90	100			
24	أقوم بعمل إضافي دون مقابل من أجل إستمرار و بقاء المنظمة.	التكرارات	21	09	08	38	2,34	0,81	مرتفع
		النسبة المئوية	55,30	23,70	21,10	100			
25	لدي إستعداد لبذل مجهود أكبر لإنجاح عملي.	التكرارات	28	06	04	38	2,63	0,67	مرتفع
		النسبة المئوية	73,70	15,80	10,50	100			
26	أشعر بالسعادة نحو أداء عملي طيلة حياتي في المنظمة.	التكرارات	29	08	01	38	2,74	0,50	مرتفع
		النسبة المئوية	76,30	21,10	2,60	100			

المصدر: من إعداد الطالبان إعتادا على مخرجات spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول الحادي عشر، فإننا نسجل جميع مستويات الإستجابة في مختلف عبارات هذا البعد، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (2,74)، و إنحراف معياري (0,50)، بالنسبة للعبرة الخامسة بمستوى إستجابة مرتفع.

76,30% من عينة الدراسة صرحوا بدائما، أشعر بالسعادة نحو أداء عملي طيلة حياتي في المنظمة، و هذا راجع إلى إلتزامهم و الرضا الوظيفي لديهم، مما يشعروهم بالسعادة في حياتهم في المنظمة، إضافة لبذل جهود إضافية في العمل إثر هاته الجائحة كوفيد19، مما زادهم إلتزاما و رغبة في البقاء و الإستمرارية بمديرية الصحة و السكان.

في حين نجد 21,10% من المبحوثين صرحوا بأحيانا، أشعر بالسعادة نحو أداء عملي طيلة حياتي في المنظمة، وهذا راجع إلى إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل و خاصة في هاته الفترة التي تمر بها مديريةية الصحة و السكان إثر جائحة كورونا، و مضاعفة الجهد المبذول، مما واد لديهم و عدم الرغبة في البقاء في المنظمة في بعض الأحيان، مما أثر على قراراتهم فيما يتعلق ببقائهم أو تركهم للمنظمة.

تليها 2,60% من المبحوثين صرحوا بأبدا، أشعر بالسعادة نحو أداء عملي طيلة حياتي في المنظمة، و هذا راجع لعدم الشعور بالولاء و الإلتزام لعملهم، ولاسيما الفترة التي تمر بها مديريةية الصحة و السكان في الآونة الأخيرة إثر جائحة كوفيد 19، مما أثر سلبا على حالتهم النفسية من زيادة ساعات

العمل، أي شعور الموظف بزيادة عبء الدور في منظمته، إضافة إلى الضغوط المهنية التي يشعر بها الموظف.

و في المرتبة الثانية تأتي العبارة الرابعة بمتوسط حسابي (2,63)، و إنحراف معياري (0,55) بمستوى إستجابة مرتفع.

73,70% من عينة الدراسة صرحوا بدائماً، لدي إستعداد لبذل مجهود أكبر لإنجاح عملي، وهذا راجع إلى شعوره بالرضا الوظيفي، إضافة إلى تعدد إنشغالات مديرية الصحة والسكان في الآونة الأخيرة إثر جائحة كوفيد 19، مما زاد الموظفين الملتزمون يبذلون الجهد الأقصى لأجل تحسين وضعيتهم داخل المؤسسة و الإرتقاء في السلم الوظيفي و بالتالي تكون لديهم فرصة للترقية و الحصول على الإمتيازات.

في حين نجد 15,80% من المبحوثين صرحوا بأحيانا، لدي إستعداد لبذل مجهود أكبر لإنجاح عملي، و راجع إلى طبيعة المنصب المشغول الذي يفرض عليهم بذل مجهودات إضافية في بعض الأحيان، بالإضافة إلى تعدد الخدمات حالياً بمديرية الصحة و السكان، و زيادة نسبة الإصابات بولاية تبسة، و يظهر هنا إلتزامهم من خلال بذل جهود إضافية في العمل إثر هاته الجائحة (كوفيد 19).

تليها 10,50% من المبحوثين صرحوا بأبدا، لدي إستعداد لبذل مجهودات أكبر لإنجاح عملي، وهذا راجع لعدم رغبتهم القوية في العمل و الإستمرار بالمنظمة، وهذه الفئة تمس موظفي الإدماج المهني إضافة إلى الأجور الضعيفة لديهم، مما لا يوجد لديهم إستعداد لبذل مجهود اكبر، ولكن على هذه الفئة مراعاة الظروف التي تمر بها المنظمة إثر هاته الجائحة، خلال الفترة الأخيرة وعليهم تقديم مجهودات أكبر للتغلب على هاته الظاهرة، إرتباط الموظفين بالمنظمة وهو إرتباط نفعي تحكمه أهدافهم و رغباتهم.

و في المرتبة الثالثة تأتي العبارة الثانية، بمتوسط حسابي (2,58)، و إنحراف معياري (0,64)، بمستوى إستجابة مرتفع.

65,80% من عينة الدراسة صرحوا بدائما، أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المنظمة، و هذا راجع إلى المنصب المشغول الذي يفرض عليهم التطلع إلى ما هو أحسن، بالإضافة إلى إلتزامهم و رغبتهم القوية في المحافظة على إستمرار عضويتهم في المنظمة، مما زادهم إلتزاما إثر إنتشار فيروس كورونا و السهر على حل مشاكل الصحة على مستوى جميع المؤسسات الصحية، مما زادهم تميزا في بيئة عملهم بأداء وظيفي متميز و الرغبة في الحصول على مرتبة وظيفية عليا في الهيكل التنظيمي.

في حين نجد 26,30% من المبحوثين صرحوا بأحيانا، أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المنظمة، و هذا راجع إلى رغبتهم في الحصول على وظيفة متميزة و في بعض الأحيان، إضافة إلى سنوات الخبرة التي تؤهلهم في الصعود في السلم الوظيفي، و مع زيادة المسؤوليات والضغوطات الراهنة بالمديرية، و زيادة الإلتزام بالمنظمة مما وّد الرغبة في الترقية في وظائفهم من أجل الإستمرار بالمنظمة.

تليها 7,90% من المبحوثين صرحوا بأبدا، أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المنظمة، و هذا راجع لنقص خبرتهم، وعدم التطلع إلى ترقيتهم وظيفيا، إضافة إلى الحالة النفسية التي يمر بها الموظفين بمديرية الصحة و السكان من الخوف و الهلع من إنتشار فيروس كورونا، و زيادة ضغوطات العمل و إلتزامهم الدائم بالمنظمة، مما أثر سلبا على طموحاتهم، و عدم السعي إلى ترقيتهم وظيفيا.

و في المرتبة الرابعة تأتي العبارة الأولى بمتوسط حسابي (2,45)، و إنحراف معياري (0,68) بمستوى إستجابة مرتفع.

55,33% من عينة الدراسة صرحوا بدائما، أقبل أي وظيفة مهما كانت صعبة مقابل الإستمرار، و هذا راجع إلى شعور الموظفين بإنتمائهم للمنظمة و إرتباطهم بها، و كذلك عدم توفر فرص عمل

خارج القطاع و قلة المناصب في وقتنا الحالي و صعوبة إيجادها، و مع جائحة كورونا بمديرية الصحة و السكان زادهم إلتزاما مما يجعل لديهم رغبة في البقاء داخل المنظمة.

في حين نجد 34,20% من المبحوثين صرحوا بأحيانا، أقبل أي وظيفة مهما كانت صعبة مقابل الإستمرار، وهذا ما يدل أن المنظمة تقوم بتحديد المهام و الأدوار قبل الشروع في العمل، وهذا لتفادي الإختلاط و الفوضى بين العمال أثناء تأدية عملهم، إضافة إلى درجة إلتزامهم التنظيمي للمنظمة، وبالرغم من ذلك قبولها، مما يجعل لديهم رغبة في البقاء و الإستمرار، خاصة في تلك الظروف الصعبة التي تمر بها مديرية الصحة والسكان من ضغوطات مهنية و زيادة في المهام الموكلة لهم.

تليها 10,50% من المبحوثين صرحوا بأبدا، أقبل أي وظيفة مهما كانت صعبة في المنظمة مقابل الإستمرار، وهذا راجع إلى عدم إستعدادهم في بذل جهد أكبر، إضافة إلى الصعوبات و المشاكل أثناء تأدية عملهم إثر هاته الجائحة مما زادهم توترا وعدم إستقرار وظيفي أي عدم قبول وظائف صعبة بالمنظمة، ولكن على هذه الفئة مراعاة المهام الكثيرة التي تمر بها مديرية الصحة و السكان إثر هاته الجائحة (كوفيد 19) و عليهم قبولها من أجل الإستمرار، بالإضافة إلى عدم توفر مناصب شغل بولاية تبسة.

و في المرتبة الخامسة تأتي العبارة الثالثة بمتوسط حسابي (2,34)، و إنحراف معياري (0,81)، بمستوى إستجابة مرتفع.

55,30% من عينة الدراسة صرحوا بدائماً، أقوم بعمل إضافي دون مقابل من أجل إستمرار و بقاء المنظمة، و هذا راجع إلى تكيفهم و إنتمائهم في إنجاز عملهم، مما يشعر الموظفين بالمسؤولية أكثر في تحقيق الأهداف المرجوة و تطويرها، و مع جائحة كوفيد 19، وزيادة المهام الموكلة لهم مما زادهم بذل مجهودات أكثر و رغبة في البقاء داخل المنظمة و الإلتزام بها.

في حين نجد 23,70% من المبحوثين صرحوا بأحياناً، أقوم بعمل إضافي دون مقابل من أجل إستمرار و بقاء المنظمة، وهذا راجع إلى خبرتهم و رغبتهم التي تؤهلهم للقيام بعمل إضافي، بالإضافة إلى أن المنظمة تقوم على توحيد وتوطيد العلاقة بين الموظفين إثر هاته الجائحة التي تمر بها مديرية الصحة و السكان مما يستوجب على الموظفين القبول بمهام إضافية من أجل الإستمرار فيها و تحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة.

تليها 21,10% من المبحوثين صرحوا بأبداً، أقوم بعمل إضافي دون مقابل من أجل إستمرار و بقاء المنظمة، وهذا راجع إلى المهام الوظيفية أي تحديد الأدوار و الصلاحيات لكل موظف، كذلك وصف دقيق لمسؤوليات وواجبات العمل و المؤهلات و المهارات المطلوبة لأدائه من أجل توزيع المسؤوليات، إضافة إلى قلة رغبتهم في قبول مهام إضافية مما يؤثر سلباً على مديرية الصحة و السكان خلال هاته الفترة، من مشاكل و صعوبات العمل إثر هاته الجائحة.

* سيتم تحليل كلا من عبارات بعد تحقيق المسؤولية تجاه المنظمة، و ذلك من بالإعتماد على

التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، و فيما يلي عرض ذلك:

(12): توزيع المبحوثين حول آرائهم حول المتعلقة ببعده تحقيق المسؤولية تجاه المنظمة

الرقم	العبارات	مقياس	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الإستجابة
ب- تحقيق المسؤولية تجاه المنظمة.									
27	آخذ المسؤوليات الموجهة لي مأخذ الجد.	التكرارات	33	05	/	38	2,78	0,34	مرتفع
		النسبة المئوية	86,80	13,20	/	100			
28	أقوم بتأدية عملي على أكمل وجه.	التكرارات	37	01	/	38	2,95	0,32	مرتفع
		النسبة المئوية	97,40	2,60	/	100			
29	أشعر بالواجب تجاه منظمتي.	التكرارات	35	03	/	38	2,92	0,27	مرتفع
		النسبة المئوية	92,10	7,90	/	100			
30	أشعر من واجبي أن أبذل كل مجهوداتي لتحقيق أهداف المنظمة.	التكرارات	32	05	01	38	2,82	0,45	مرتفع
		النسبة المئوية	84,20	13,20	2,60	100			
31	من واجبي دعم و مساندة زملائي في العمل.	التكرارات	27	11	/	38	2,71	0,46	مرتفع
		النسب المئوية	71,10	28,90	/	100			

المصدر: من إعداد الطالبان إعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول الثاني عشر، فإننا نسجل جميع مستويات الإستجابة في مختلف عبارات هذا البعد، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (2,95)، و إنحراف معياري (0,32)، بالنسبة للعبارة الثانية بمستوى إستجابة مرتفع.

97,40% من عينة الدراسة صرحوا بدائما، أقوم بتأدية عملي على أكمل وجه، وهذا راجع إلى إحساسهم بالمسؤولية تجاه المنظمة، بالإضافة إلى أنهم ملتزمين بعملهم، وهذا ما يدل أيضا على مثابرة هاته الفئة في المهام الموكلة لهم و المساهمة في تنمية و فعالية المنظمة إثر هذا الفيروس الجديد و تفشيه في ولاية تبسة، مما زادهم ولاء و إلتراما بمديرية الصحة و السكان.

في حين نجد 2,60% من المبحوثين صرحوا بأحيانا، أقوم بتأدية عملي على أكمل وجه، وهذا راجع إلى الرغبة التي يبديها الموظفون من أجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط و منحها الولاء، بالإضافة إلى الشعور بالواجب تجاه المنظمة في أغلب الأحيان، مما أدى إلى إلترام موظفيها و تأدية عملهم على أكمل وجه خلال هاته الجائحة كوفيد19، وذلك بالحفاظ على إستمرارها و تطويرها.

في المرتبة الثانية تأتي العبارة الثالثة بمتوسط حسابي (2,92)، و إنحراف معياري (0,27)، بمستوى إستجابة مرتفع.

92,10% من عينة الدراسة صرحوا بدائماً، أشعر بالواجب تجاه منظمتي، وهذا راجع إلى إحساس الموظفين بالتزامهم بأخلاق المهنة التي تحتم عليهم تحمل المسؤوليات و الواجبات تجاه منظماتهم لمواجهة الصعوبات و التحديات التي تواجهها مديرية الصحة و السكان إثر جائحة كورونا، مما يدل على التزام هاته الفئة في العمل والمساهمة في تحقيق أهدافها.

في حين نجد 7,90% من المبحوثين صرحوا بأحياناً، أشعر بالواجب تجاه منظمتي، وهذا راجع إلى ارتباط الموظفين بالمنظمة، إضافة إلى اندماجهم في العمل مما يشعرهم بالواجب تجاه منظماتهم في بعض الأحيان، ومع جائحة كوفيد 19 مما زاد من المهام الموكلة لهم، مما يشعرهم بالالتزام والولاء التنظيمي، بالإضافة إلى تحمل المسؤولية الموجهة لهم و يصبح الموظفون حريصين على بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة و النهوض بها.

و في المرتبة الثالثة تأتي العبارة الأولى بمتوسط حسابي (2,87)، و إنحراف معياري (0,34)، بمستوى إستجابة مرتفع.

26,80% من عينة الدراسة صرحوا بدائماً، أخذ المسؤوليات الموجهة لي مأخذ الجد، وهذا راجع إلى جدية العمل و التميز و خبرتهم الطويلة، إضافة إلى مواجهة المسؤوليات الموجهة لهم بعقلانية، و الإلتزام بجميع أخلاقيات المهنة لضمان إستمرارهم و بقائهم في المنظمة، و مع تفاقم المهام الموكلة

لهم إثر وباء كورونا بمديرية الصحة والسكان مما زادهم الشعور بالإنتماء و الولاء، و بالتالي الزيادة في درجة مستوى الإلتزام التنظيمي.

في حين نجد 13,20% من المبحوثين صرحوا بأحيانا، آخذ المسؤوليات الموجهة لي مأخذ الجد، وهذا راجع لحسب طبيعة و سهولة أو صعوبة المسؤوليات الموكلة لهم، بالإضافة إلى التوتر و القلق الذي يمر به الموظفين من جائحو كورونا إثر تفاقم الإنشغالات التي تمر بها مديرية الصحة و السكان و مع ذلك ملتزمون بعملهم.

و في المرتبة الرابعة تأتي العبارة الرابعة بمتوسط حسابي (2,82)، و إنحراف معياري (0,45)، بمستوى إستجابة مرتفع.

94,20% من عينة الدراسة صرحوا بدائما، أشعر من واجبي أن أبذل كل مجهوداتي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا راجع إلى شعورهم بأهميتهم في العمل من ناحية المشاركة في إتخاذ القرارات و رسم السياسات و الشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بمديرية الصحة و السكان إثر هاته الجائحة (كورونا) و مدى تحمل المسؤوليات الموجهة لهم، و بالتالي يصبح الموظفين على إستعداد للمثابرة و الرغبة في الإستمرار في العمل و الإستقرار المهني.

في حين نجد 13,20% من المبحوثين صرحوا بأحيانا، من واجبي أن أبذل كل مجهوداتي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا راجع إلى إنخفاض القدرة و التكيف و المشاركة الفعالة في مجريات إتخاذ القرار في بعض الأحيان و البعض الآخر إظهار خبراتهم ومهاراتهم في أدائهم، خاصة في هاته الصعوبات و المشاكل التي تمر بها مديرية الصحة و السكان و مع تفشي فيروس كورونا و بذل مجهودات أكثر و ذلك لتحقيق المزيد من التقدم الوظيفي.

تليها 2,60% من المبحوثين صرحوا بأبدا، أشعر من واجبي أن أبذل كل مجهوداتي لتحقيق المنظمة، و هذا راجع إلى ضعف قدرتهم على توفيق أدوارهم الوظيفية، إضافة إلى زيادة الضغوطات المهنية و المشكلات بمديرية الصحة و السكان إثر جائحة كوفيد19، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة في المسؤوليات برغبة جامعة.

و في المرتبة الخامسة تليها العبارة الخامسة بمتوسط حسابي (2,71)، و إنحراف معياري (0,46)، بمستوى إستجابة مرتفع.

71,10% من عينة الدراسة صرحوا بدائما، من واجبي دعم و مساندة زملائي في العمل، وهذا راجع إلى أن التعاون يسهل على الموظفين تأدية الأعمال المكلفة إليهم و خاصة خلال جائحة كورونا و وجود أعمال كثيفة و تناسق بحيث كل موظف يؤدي عمله، و كل عمل يكون مكمل للآخر لأن الهدف موحد و بذلك النجاح و التميز في المهام الموكلة لهم و تحقيق الأهداف المنشودة ، بالإضافة

إلى التعاون و التشاور بينهم مما يساهم في خلق جو من التآلف و التضامن بهدف إتخاذ قرارات صائبة.

في حين 28,90% من المبحوثين صرحوا بأحيانا، من واجبي دعم ومساندة زملائي في العمل، وهذا راجع إلى العمل الجماعي بمديرية الصحة و السكان و إنجاز الأعمال و مساندة بعضهم البعض، بالإضافة إلى أنه وسيلة لتبادل الخبرات و المعارف، وهذا يحتاج إلى تضافر الجهود إثر جائحة كورونا وتكامل الأدوار مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، و توفير الوقت و الجهد.

* سيتم تحليل كلا من عبارات بعد الإيمان بالمنظمة و ذلك بالإعتماد على التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، و فيما يلي عرض ذلك:

رقم (13): توزيع المبحوثين حول آرائهم المتعلقة ببعيد الإيمان بالمنظمة

الرقم	العبارات	مقياس	دائما	أحيانا	أبدا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإستجابة
ج - الإيمان بالمنظمة.									
32	أشعر بالإستقلالية و الحرية في التعبير عن رأيي أمام رؤسائي بالعمل.	التكرارات	15	18	05	38	2,26	0,68	متوسط
		النسبة المئوية	39,50	47,40	13,20	100			
33	مناخ العمل في المنظمة التي أعمل بها مريح و مستقر.	التكرارات	08	24	06	38	2,05	0,61	متوسط
		النسبة المئوية	21,10	63,20	15,80	100			
34	أتحدث مع أصدقائي عن منظمتي باعتبارها مكان رائع للعمل فيها.	التكرارات	10	21	07	38	2,08	0,67	متوسط
		النسبة المئوية	26,30	55,30	18,40	100			
35	هناك توافق بين قيمي و قيم منظمتي التي أعمل بها.	التكرارات	14	19	05	38	2,24	0,67	متوسط
		النسبة المئوية	36,80	50,00	13,20	100			
36	أشعر بالعلاقة الأخوية بيني وبين زملائي في العمل.	التكرارات	13	17	08	38	2,13	0,74	متوسط
		النسبة المئوية	34,20	44,70	21,10	100			

المصدر: من إعداد الباحثان إعتمادا على مخرجات spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول الثالث عشر، فإننا نسجل جميع مستويات الإستجابة في مختلف عبارات هذا البعد، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (2,26)، و إنحراف معياري (0,68)، بمستوى إستجابة مرتفع.

39,40% من عينة الدراسة صرحوا بأبدا، أشعر بالإستقلالية و الحرية في التعبير عن رأيي أمام رؤسائي بالعمل، و هذا راجع إلى أن الرئيس متساهل في تعامله مع موظفيه، و يعاملهم معاملة حسنة و لائقة و يقدم لهم النصائح، كما يساعدهم في تقديم حلول للمشاكل التي تواجههم بمديرية الصحة و السكان إثر جائحة كورونا، و محاولة إيجاد حلول لها، بالإضافة إلى مواجهة المشاكل بعقلانية و صدر واسع و الإلتزام بجميع أخلاقيات المهنة.

في حين نجد 47,40% من المبحوثين صرحوا بأحيانا، أشعر بالإستقلالية و الحرية في التعبير عن رأيي أمام رؤسائي بالعمل، و هذا راجع أن الرئيس متعادل مع الموظفين أي عدم وجود تمييز أو فوارق بينهم، وهذا ما يساعد في تقوية العلاقة إثر هاته الجائحة (كوفيد 19) بين الموظفين و المسؤول، بالإضافة أن هناك تقدير و إحترام بينهم مما يشعرهم بالإستقلالية و الحرية في التعبير.

تليها 13,20% من المبحوثين صرحوا بأبدا، أشعر بالإستقلالية و الحرية في التعبير عن رأيي أمام رؤسائي بالعمل، وهذا راجع إلى نقص خبرتهم التي لا تؤهلهم في الحرية في التصرف في العمل إلا باستشارة رؤسائهم، و هذا ما يدل على أن هناك تقدير و إحترام بين الموظفين والرؤساء و مع مرور

مديرية الصحة و السكان بصعوبات إثر جائحة كوفيد 19، أي أن كلا منهما في المنظمة يتعامل مع الآخر في حدود رسمية و في إطار العمل، و هذا دليل أن الموظف يحترم الهيكل التنظيمي للمنظمة.

و في المرتبة الثانية تأتي العبارة الرابعة بمتوسط حسابي (2,24)، و إنحراف معياري (0,67)، بمستوى إستجابة متوسط.

36,80% من عينة الدراسة صرحوا بدائما، هناك توافق بين قيمي و قيم المنظمة التي أعمل بها، وهذا راجع إلى التناغم بين قيمهم و قيم المنظمة التي تدفعه إلى التفاعل معها بطرق إيجابية أكثر، مما يدل على التماسك في البناء الوظيفي، ورغم الظروف التنظيمية التي تمر بها مديرية الصحة والسكان، من نقشي جائحة كورونا بولاية تبسة، و زيادة الإصابات خلال الآونة الأخيرة إلا أن هناك توافق بين قيمهم و قيم المنظمة مما أدى إلى أداء وظيفي جيد.

في حين نجد 50,00% من المبحوثين صرحوا بأحيانا، هناك توافق بين قيمي و قيم المنظمة التي أعمل بها، وهذا راجع إلى إلتزام الموظفين في عملهم بمديرية الصحة و السكان إثر جائحة كوفيد19، إضافة إلى التوافق و الإنسجام بين القيم التي ينتمي إليها الموظفون و بين القيم السائدة في بيئة العمل.

في حين نجد 13,20% من المبحوثين صرحوا بأبدا، هناك توافق بين قيمي و قيم المنظمة التي أعمل بها، وهذا راجع إلى نقاط الإختلاف و التعارض بين القيم التنظيمية بالمنظمة، و قيم الموظفين، و بالرغم من هذا هناك إلتزام تنظيمي في جميع المستويات التنظيمية.

و في المرتبة الثالثة تأتي العبارة الخامسة، بمتوسط حسابي (2,13)، و إنحراف معياري (0,74)، بمستوى إستجابة متوسط.

34,20% من عينة الدراسة صرحوا بدائما، أشعر بالعلاقة الأخوية بيني و بين زملائي في العمل، و هذا راجع إلى الإندماج و التماسك بين الأدوار الوظيفية، و التفاهم فيما بينهم بالإضافة إلى وجود ثقافة الحوار مما يساهم في تشكيل جماعات خاصة في إطار غير رسمي من أجل التعاون و التشاور بهدف إتخاذ قرارات صائبة، تساعدهم في أداء مهامهم بشكل جيد إثر جائحة كوفيد19، ومن ثم تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

في حين نجد 44,70% من المبحوثين صرحوا بأحيانا، أشعر بالعلاقة الأخوية بيني و بين زملائي في العمل، و هذا راجع إلى العلاقات السسيو مهنية في فلك التنظيم، إضافة إلى الصداقة و الإلتزام خلال العمل، و التي بدورها أدت إلى الإستقرار النفسي، و رفع الروح المعنوية، بالتالي تحسين الأداء و توثيق الولاء، و بالأخص خلال الأوضاع الراهنة المتعلقة بفيروس كورونا (Covid 19).

تليها 21,10% من المبحوثين صرحوا بأبدا، أشعر بالعلاقة الأخوية بيني و بين زملائي في العمل، وهذا راجع إلى علاقتهم السيئة بزملائهم، بالإضافة إلى المشاكل التنظيمية فيما بينهم ، إثر الضغوط المهنية التي تمر بها مديرية الصحة و السكان خلال جائحة كوفيد19، وعدم الشعور بالرضا الوظيفي لديهم.

في المرتبة الرابعة تأتي العبارة الثالثة، بمتوسط حسابي (0,08)، و إنحراف معياري (0,67)، بمستوى إستجابة متوسط.

26,30% من عينة الدراسة صرحوا بدائما، أتحدث مع أصدقائي عن منظمتي بإعتبارها مكانا رائعا للعمل فيها، وهذا راجع إلى الشعور بالرضا و الإطمئنان و الإلتزام في البناء الوظيفي، إضافة إلى الإحترام المتبادل بين جميع المستويات الإدارية، و مع هاته الجائحة كوفيد19، مما زاد تمسك الإدارة بموظفيها وإعطائهم دور كبير في المشاركة في إتخاذ القرار، مما ينتج عنه الإعتزاز و الفخر بالمنظمة التي ينتمي إليها.

في حين نجد 55,30% من المبحوثين صرحوا بأحيانا، أتحدث مع أصدقائي عن منظمتي بإعتبارها مكانا رائعا للعمل فيها، وهذا راجع إلى تحقيق إلى الولاء التنظيمي، و الشعور بالفخر مما حققته مديرية الصحة و السكان من مجهودات خلال جائحة كورونا، بالإضافة على الإخلاص و الرغبة في تقييم المنظمة بصورة ايجابية خارج نطاق العمل.

تليها 18,40% من المبحوثين صرحوا بأبدا، أتحدث مع أصدقائي عن منظمتي باعتبارها مكان رائع للعمل فيها، وهذا راجع إلى عبء العمل والإحباط الوظيفي، بالإضافة إلى عدم القدرة على التكيف بالمتغيرات الحاصلة بمديرية الصحة و السكان إثر هاته الجائحة (كوفيد 19)، مما أثر على شعورهم بالسلب تجاه منظمتهم.

و في المرتبة الخامسة تأتي العبارة الثانية بمتوسط حسابي (2,05)، و إنحراف معياري (0,16)، بمستوى إستجابة متوسط.

21,10% من عينة الدراسة صرحوا بدائما، مناخ العمل في المنظمة التي أعمل بها مريح و مستقر، و هذا راجع إلى مدى الإهتمام المستمر بتحسين المناخ التنظيمي للمنظمة أي توفير الإمكانيات الضرورية، وتجهيز مكان عملهم بشتى الوسائل و الأجهزة، وهذا من أجل أن يشعر الموظفون بالراحة و الطمأنينة و التماسك إثر هاته الجائحة (كوفيد19)، بالإضافة إلى التقدير و الإحترام المتبادل لتجنب الصراع، و بالتالي زيادة الإلتزام التنظيمي بمديرية الصحة و السكان.

في حين نجد 63,20% من المبحوثين صرحوا بأحيانا، مناخ العمل في المنظمة التي أعمل بها مريح و مستقر، وهذا راجع للبيئة المحركة للعمليات التنظيمية، و تقديم ما هو أفضل، و بالرغم من الضغوط المهنية التي تمر بها إثر جائحة كورونا، و مع إهتمامها بالموظفين و توفير جو العمل السائد، مما أدى إلى رفع معنوياتهم عاليا.

و تليها 15,80% من المبحوثين صرحوا بأبدا، مناخ العمل في المنظمة التي أعمل بها مريح و مستقر، وهذا راجع إلى المضايقات و المشاحنات أي صراع في بيئة العمل، وهذا ما أثر سلبا على نفسياتهم، و مع هذا هناك إلتزام بجميع المستويات التنظيمية بمديرية الصحة والسكان إثر هاته الجائحة (كوفيد19).

4-7- مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

للتحقق من صحة الفرضية تم إستخدام إختبار "معامل الإرتباط بيرسون (corrétion Pearson) للدلالة على وجود إرتباط بين المتغيرين.

- إختبار مستوى الدلالة المعتمد من طرف الطالبين لإختبار الفرضيات:

تم إختبار مستوى الدلالة 0,05، و هو الأكثر شيوعا و إستخداما في بحوث العلوم الإنسانية و الإجتماعية.

* الفرضية الجزئية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة، و تحقيق الرغبة بالإستمرار بالعمل في المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.

جدول رقم (14): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعدي تفويض السلطة و تحقيق الرغبة

بالإستمرار بالعمل في المنظمة محل الدراسة

الفرضية الجزئية الأولى	
0,75	قيمة r المحسوبة
0,05	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبان إعتامدا على مخرجات spss.

من الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين تفويض السلطة، و تحقيق الرغبة بالإستمرار بالعمل في المنظمة، و المقدرة ب (0,75)، و هو دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0,05)، بما يفسر إرتباط طردي قوي و موجب، و هذا راجع إلى تفويض المزيد من السلطة التنفيذية للموظفين، و الصلاحيات و حرية التصرف، وإبداء الرأي و إشراكهم في صنع القرارات من طرف رئيسهم بمديرية الصحة والسكان بالمهام المكلفة لهم إثر جائحة كوفيد19، و تجند كل الموظفين في المنظمة و ترك كل الخلافات، مما زاد الثقة في مجالات الأداء في جميع المستويات التنظيمية فالمدیر لا يستطيع أن يقوم بهاته الأعمال المكثفة، خاصة في هاته الفترة التي تمر بها المنظمة، وهنا مما سهل تفويض الصلاحيات و المشاركة في إتخاذ القرارات من قبل الموظفين، و يقبلون أي وظيفة يكلفون بها مقابل إستمرارهم باقي حياتهم في المنظمة، و إرتباطهم بها و رغبتهم في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها، مع الرغبة القوية في الإستمرار في عضويتها، بالإضافة إلى شعورهم بالرضا و الإلتزام الوظيفي و الإستقرار، وهذا ما يؤدي إلى الرغبة في العمل في مديرية الصحة و السكان.

و من هنا فإن الفرضية الجزئية الأولى تحققت، و هذا ما يمكن إستنتاجه من خلال التحليل سالف الذكر، أين ظهرت العلاقة الكبيرة بين تفويض السلطة، و تحقيق الرغبة بالإستمرار بالعمل في المنظمة، عند مستوى دلالة 0,05 بمديرية الصحة و السكان لولاية تبسة.

و من خلال هاته النتيجة نستنتج أن مديرية الصحة و السكان تعمل بمبادئ الإدارة الحديثة، وهذا أثبتته نظرية العلاقات الإنسانية، حيث تتفق مع التمكين الإداري من خلال تفويض السلطة، ونقلها من مسئول المنظمة إلى نوابه و تخويلهم، وذلك من خلال إشراكهم في صنع القرار من أجل السير الحسن بمديرية الصحة و السكان، و التغلب على العقبات و الصعوبات، الناتجة إثر جائحة كورونا، أي العمل الجماعي وراء المزيد من الكفاءة المهنية.

* الفرضية الجزئية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية، و تحقيق المسؤولية تجاه المنظمة، عند مستوى دلالة 0,05.

جدول رقم (15): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعدي البرامج التدريبية، و تحقيق

المسؤولية تجاه المنظمة

الفرضية الجزئية الثانية	
0,69	قيمة r المحسوبة
0,05	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبان إعتقادا على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين بعدي البرامج التدريبية، و تحقيق المسؤولية تجاه المنظمة، و المقدرة ب (0,69)، و هو دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0,05)، بما يفسر ارتباط طردي قوي و موجب بين البعدين، و هذا راجع إلى ما وفرته مديرية الصحة و السكان من دورات تدريبية سابقة لموظفيها و ما لديهم من قدرات و مهارات مما ساهم بالإيجاب مع التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية إثر جائحة كوفيد19، في أداء تلك الأدوار بكفاءة داخل فلك التنظيم، بالإضافة إلى أن التدريب يخلق فعالية في المنظمة تؤدي إلى جعل الموظفين بتأدية عملهم على أكمل وجه، و لا يشعرون بالتهاون و الإهمال في إنجاز مهامهم، و بذلك فإنهم يأخذون المسؤوليات مأخذ الجد، بما يفسر أن هناك درجة من الإهتمام و الإستيعاب للموظفين بأهمية تحمل المسؤولية التي يقوم بها رغبة و رضا وظيفي، فتصبح قيمها هي قيمه و أهدافها أهدافه، و بالتالي الزيادة في درجة الإلتزام التنظيمي تجاه المنظمة، و لكن هذا لا يعني أن المديرية توفر دورات تدريبية لجميع الفئات المهنية داخل و خارج المنظمة نجد هناك مشاكل و معوقات لبعض الفئات المهنية و هذا حسب أجوبة الموظفين خاصة فئة الإدماج المهني، و هذا ما يؤدي إلى عدم تنفيذ مهامهم على أكمل وجه بمديرية الصحة و السكان.

و من هنا فإن الفرضية الجزئية الثانية من خلال التحليل السابق الذكر، أين ظهرت العلاقة الكبيرة بين البرامج التدريبية، و تحقيق المسؤولية تجاه المنظمة عند مستوى دلالة 0,05 بمديرية الصحة و السكان لولاية تبسة.

و من خلال هاته النتيجة نستنتج أن مديرية الصحة و السكان تعمل بمبادئ الإدارة الحديثة، وهذا ما أثبتته نظرية الجودة الشاملة، حيث تتفق مع التمكين الإداري و التي تحول لتحسين جودة أداء الموظفين و تدريبهم لكي يصبح متسلح بالمعرفة و القدرة على المبادرة و الإبداع، و تطوير مهاراتهم لبلوغ الأهداف المنشودة.

* الفرضية الفرعية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال المؤسسي، و الإيمان بالمنظمة عند مستوى دلالة 0,05.

جدول رقم (16): يوضح قيمة معامل بيرسون بين بعدي الاتصال المؤسسي، و الإيمان بالمنظمة

الفرضية الجزئية الثالثة	
0,55	قيمة r المحسوبة
0,05	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعدي الإتصال المؤسسي، و الإيمان بالمنظمة و المقدرة ب (0,55)، بما يفسر إرتباط طردي متوسط و موجب بين البعدين، و هذا لراجع إلى تدفق المعلومات و بشكل فعال في جميع المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي إثر الأوضاع الراهنة المتعلقة بفيروس كورونا، مما زاد الموظفين الشعور بالتمكين و حرية التصرف، وبما أنها منظمة صحية و الواجب عليها الإتصال و زيادة الإفتتاح على البيئة الداخلية و الخارجية، و تلبية إحتياجات الأفراد، بالإضافة إلى درجة إحساسهم بالبيئة التي يعملون بها والتي تسمح لهم بالمشاركة في مجريات إتخاذ القرارات، و يعرض نشاطها بشكل إيجابي عند حديثهم للآخرين، و تبني مشاكلها، و الشعور لوجود جو أخوي يربطهم بعملهم و الإعتراز بالمنظمة، و لكن هذا لا يعني أن الفئات المهنية معنية بالمشاركة في إتخاذ القرارات، و هذا حسب أجوبة الموظفين، و من بين هذه المشاكل عدم تقبل المقترحات و الآراء التي يقدمونها، بالإضافة إلى المستوى التعليمي المنخفض لهم الذي لا يؤهلهم إلى إتخاذ أي قرار إلا عند الرجوع إلى رؤسائهم، و التقييم المستمر لمهامهم الموكلة لهم، وبالرغم من هذا هناك ترابط تنظيمي، وأيضاً التعاون القائم بينهم و تحقيق العمل الجماعي، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الإتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات و الأفكار و الإتجاهات إثر جائحة كورونا، أي أدت إلى فعالية الاتصال في جميع المستويات التنظيمية بمديرية الصحة و السكان.

و من خلال التحليل السابق الذكر، أين ظهرت العلاقة بين الإتصال المؤسسي و الإيمان بالمنظمة عند مستوى دلالة 0,05 بمديرية الصحة و السكان لولاية تبسة.

و من خلال هاته النتيجة نستنتج أن مديرية الصحة و السكان تعمل بمبادئ الإدارة الحديثة، وهذا ما أثبتته نظرية ماكجريجور (Y)، حيث تبرز المشاركة الفعالة بين الموظفين و الرؤساء في صنع القرارات في جميع المستويات التنظيمية و يشجعون الإتصالات الصاعدة، و مرونتها في جميع المستويات التنظيمية.

4-8- نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى عدة نتائج هي:

من خلال النتائج المتحصل عليها لكل بعد من أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، الإتصال المؤسسي)، وعلاقته بالإلتزام التنظيمي بأبعاده (تحقيق الرغبة بالإستمرار بالعمل في المنظمة، تحقيق المسؤولية تجاه المنظمة، الإيمان بالمنظمة)، و على ضوء الفرضية العامة للدراسة قد تأكد صدقها الإمبريقي.

و يتبين أن الفرضية الأولى تحققت، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة، و تحقيق الرغبة بالإستمرار بالعمل في المنظمة عند مستوى دلالة 0,05 بوجود علاقة إرتباطية قوية، و ذلك من خلال تفويض السلطة و تخويلهم من طرف رئيسهم، مع إبراز قدراتهم و على أداء المهام الموكلة لهم بفعالية، و توفير التسهيلات إثر هاته جائحة كورونا (كوفيد19)، و ممارسة صلاحيتهم بكل ثقة، و هذا ما أدى إلى الرغبة القوية في البقاء و الإستمرار بمديرية الصحة و السكان.

أما الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية، و تحقيق المسؤولية تجاه المنظمة، عند مستوى دلالة 0,05 بوجود علاقة ارتباطية قوية، و ذلك من خلال توافر دورات تدريبية لتطوير الموظفين، و التكيف مع ظاهرة التغيير المستمر الحاصل إثر البيئة الخارجية، و تجريب الأفكار الجديدة البناءة، للتغلب على الصعوبات و الضغوط المفروضة التي تمر بها مديرية الصحة و السكان، إثر جائحة كورونا، وهذا ما أدى إلى تحقيق المسؤولية تجاهها، و الإلتزام بها.

أما الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتصال المؤسسي و الإيمان بالمنظمة، عند مستوى دلالة 0,05 بوجود علاقة ارتباطية متوسطة، و ذلك من خلال فتح قنوات الإلتصال بين جميع المستويات التنظيمية و تدفق المعلومات ومرونة إيصالها إثر جائحة كورونا، وهذا ما يسمح لهم بالمشاركة الفعالة في مجريات إتخاذ القرار، وشعورهم بالإعتزاز و الفخر تجاه منظمتهم، ومن أهم نتائج الدراسة التي توصل إليها لطلالبان:

- أكدت الدراسة على أن تفويض السلطة يتيح للموظفين فرصة الظهور والتميز من خلال إبراز القدرات في إستغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل، و زيادة الرضا الوظيفي، أدى إلى الشعور بالمسؤولية و الإلتزام في المنظمة.

- أكدت الدراسة أن البرامج التدريبية تقوم بتحسين أداء الموظفين و يساعدهم في تطوير مهاراتهم،

و معالجة النقص لديهم، وبالتالي القيام بمهامهم اليومية بكفاءة عالية، وهذا ما أدى إلى الولاء، و إحساسهم بالالتزام نحو البقاء في المنظمة.

- أكدت الدراسة على أن الإتصالات الفعالة هي جد ضرورية و حيوية داخل المنظمة، بالإضافة إلى خلق التماسك بين وحدات و مكونات البناء التنظيمي، وهذا ما وُجد لديهم الشعور بالإنتماء بمديرية الصحة و السكان.

خاتمة

خاتمة:

تطرق هذا البحث إلى دراسة موضوع التمكين الإداري، و الذي يعد من الأساليب الإدارية الحديثة، و الذي يعكس النمط الديمقراطي هادفا إلى معرفة الدور الذي يلعبه هذا الأسلوب في تحقيق الإلتزام التنظيمي للموظفين في المنظمة، ومن خلال ما لمسناه عند تناول هذين المتغيرين بمسار علمي و علمي، و لإعطاء صبغة واقعية للموضوع، كان لابد من إسقاطه على أرض الواقع للتعرف الفعلي على دور التمكين الإداري و علاقته بالإلتزام التنظيمي، وهذا ما حاولنا الكشف عنه من خلال الجانب الإمبريقي للدراسة.

ومن خلال دراستنا للمتغير المستقل التمكين الإداري عن أهم أبعاده و التي مثلت ركائز هذا البحث على طول مساره، حيث تم الربط بين كل بعد من هذه الأبعاد مع أبعاد المتغير المستقل للإلتزام التنظيمي، ثم ركزنا على مؤشرات ثم البحث فيها، و من خلال ذلك توصلنا إلى أن التمكين الإداري له دور فعال من خلال أبعاده الثلاث (تفويض السلطة، التدريب، الإتصال المؤسسي) في تحقيق الإلتزام التنظيمي بأبعاده (تحقيق الرغبة في العمل و الإستمرار بالمنظمة، تحقيق المسؤولية تجاه المنظمة، الإيمان بالمنظمة).

و بناءا على ما سبق قد حاولنا من خلال البحث تقديم نموذج عصري للإدارة قائم على الإستغلال الأمثل للموارد البشرية داخل التنظيمات، وهي أحد أهم الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها، حيث يبدأ مبدأ تفويض السلطة و منح فرص المشاركة في إتخاذ القرارات، و تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة و الموظفين، و الإعتماد على خطط وأسس وأساليب واضحة و مدروسة تعتمد أساسا على تجديد الإحتياجات التدريبية، مع التركيز على وجود علاقة إيجابية بين فعالية الإتصال و تبادل الخبرات و المعارف، و المعلومات، بتفعيل العملية الإتصالية بين جميع المستويات التنظيمية، الذي يبعث

بالإستقرار و ما تم إلتماسه من خلال بحثنا هذا و تبلور هذا الأسلوب من الإصلاح الإداري الجديد و ما يسمى بمصطلح التمكين الإداري، و هو دعم و إستعداد الموظفين لإعطاء قدر كبير من الإلتزام و الولاء.



قائمة المصادر

و

المراجع



قائمة المصادر و المراجع:

* القواميس:

- 1- ابن منظور: لسان العرب، دار جيل، بيروت، 1988.
- 2- ابن منظور، لسان العرب، دار المعرفة، القاهرة، 1952.
- 3- جمال الدين بن مكرم بن منظور، لسان العرب، الجزء 14، دار الفكر، ط4، لبنان، 2005.

* المصادر:

- 4- القرآن الكريم.

* المراجع:

- 5- أحمد ماهر: الدليل العلمي في إختيار الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية.
- 6- إحسان دهش جلاب: كمال كاظم، طاهر الحسيني و آخرون: فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2013.
- 7- إحسان دهش جلاب: كمال كاظم، و آخرون: إدارة التمكين و الاندماج، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2014.

- 8- إسماعيل محمد الصرايرة: التحليل الإستراتيجي في هندسة العمليات الإدارية، دار حامد، ط1، الأردن، 2012.
- 9- بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية و تحسين أداء العاملين، دار حامد، ط1، مصر، 2009.
- 10- جيرالد جرنبيرج، روبرت بارون، و آخرون: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 11- حسين حريم: إدارة المواد البشرية (إطار متكامل)، دار ومكتبة الحامد للنشر، ط1، عمان، 2013.
- 12- حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
- 13- خالد المشهداني، رائد العبيدي: مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام، دط، عمان، 2013.
- 14- خالد حامد: منهج البحث العلمي، دار ربحانة للطبع والتوزيع، ط1، الجزائر، 2003.
- 15- خالد عبد الرحمان الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2007.
- 16- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 17- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: منهجية البحث العلمي، دار إثراء للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2008.

- 18- خضير كاظم حمود: منظمة المعرفة ، دار الصفاء، ط1، الأردن، 2010.
- 19- رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة: الإدارة بالثقة و التمكين، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2007.
- 20- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الهدى للطبع و النشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2007.
- 21- رونايف المعاينة، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2013.
- 22- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين و إقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
- 23- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل: التطور التنظيمي، دار الفكر، ط1، عمان، 2010.
- 24- سلاطية بلقاسم، حسان الجلالي: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، دط، الجزائر، 2007.
- 25- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2004.
- 26- صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، دط، مصر، 2005.
- 27- طلعت إبراهيم لطفي: أساليب و أدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة و النشر، دط، القاهرة، 1995.

27- ظاهرة كلالدة، محفوظ جودة: أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، دط، عمان، 1997.

29- عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي: الإستشراف الإستراتيجي و مستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.

30- عبد الحميد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية و التنظيمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، ط1، مصر، 2008.

31- علي الشرقاوي: التنظيم، الدار الجامعية للطباعة النشر، دط، الإسكندرية، 2002.

32- علي محمد أحمد المصاورة، نعمة عباس لخفاجي: إدارة التنوع منظور الإلتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، 2015.

33- فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2005.

34- فادية إبراهيم شهاب: التطور التنظيمي، القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية، دار الأكاديميون، ط1، الأردن، 2014.

35- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، إدارة الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ط1، الإسكندرية، 2007.

36- محمد زيان عمر: البحث العلمي مناهجه و تقنياته الهيئة المصرية العامة للكتاب، دط، مصر، 2002.

- 37- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، دط، مصر، 2004.
- 38- محمد محمود مصطفى: الإدارة العامة، دار البلدية، ط1، عمان، 2012.
- 39- محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
- 40- مسلم عدنان أحمد، أمال صلاح عبد الرحيم: دليل الباحث في البحث الإجتماعي، العبيكان للنشر والتوزيع، ط1، الرياض.
- 41- مصطفى أبو بكر، عبد الله عبد الرحمان البريدي: الإتصال الفعال، الدار الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، ط3، لبنان، 2000.
- 42- مصطفى حجازي: الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، ط3، لبنان، 2000.
- 43- ملحم يحي سليم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، القاهرة، 2006.
- 44- موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر، 2004.
- 45- موسى اللوزي: التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.
- 46- موسى اللوزي: التطور التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2010.

47- مؤيد الساعدي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان ،
2010.

* الرسائل و الأطروحات الجامعية:

48- أبو بكر سالم: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، مذكرة دكتوراه(منشورة)، قسم علوم
التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية، التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبي بكر
القايد، الجزائر، 2014.

49- خوله سواحي: دور القيادة في تحقيق الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة مقدمة
لنيل درجة ماستير(غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية التجارة، جامعة العربي
التبسي، الجزائر، 2015.

50- سامي إبراهيم حماد حنونة: قياسي مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية
بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير(منشورة)، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال،
كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

51- سعود أمال: التمكين الإداري و علاقته بأهداف المؤسسة، مذكرة ماستير(منشور)، قسم العلوم
الإجتماعية، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خضير،
بسكرة، 2014.

- 52- صقر عبلة: أثر التمكين الإداري على الإلتزام التنظيمي للعاملين، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم العلوم السياسية، تخصص تنظيمي سياسي و إداري، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.
- 53- عاشوري إيتسام: الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير (منشورة)، قسم العلوم الإجتماعية، تخصص التنظيم و العمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2014.
- 54- عطا الله بن فاحس راضي العتري: إتجاهات القادة التربوية نحو التسيير التنظيمي و علاقتها بالإلتزام التنظيمي، مذكرة دكتوراه (منشورة)، تخصص في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة القرى السعودية، 2010.
- 55- محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير (منشورة)، قسم العلوم الإدارية، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية السعودية، 2005.
- 56- محمد حسن محمود الغرابوي: دور الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير (منشورة)، قسم إدارة أعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
- 57- محمد يوسف الزاملي: درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، مذكرة ماجستير (منشورة)، قسم أصول التربية، تخصص الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

58- موسى أحمد خير الدين: أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان

الإجتماعي، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير (منشورة)، تخصص علوم إقتصادية، جامعة البتراء،

عمان، 2010.

59- هاجر قوجيل: أثر ثقافة المنظمة على الإلتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير (منشورة)، قسم علم

الإجتماع، تخصص علم إجتماع التنظيم و العمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة قالمة،

2015.

60- هادي عذاب سلمان: دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي، أطروحة

مقدمة لنيل درجة الدكتوراه (منشورة)، تخصص في الإدارة العامة، جامعة العلوم الإقتصادية و الإدارية،

، 2013.

* المجالات:

61- عوينة أبو سنيينة، عبد الجبار البياني: مستوى الصراع التنظيمي بمديرية الحكومة و علاقته

بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، عدد 1، 2014.

الملاحق



جامعة العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علم الإجتماع
تخصص تنظيم و عمل



إستمارة بحث بعنوان

التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية الصحة و السكان بولاية - تبسة -

إشراف الدكتورة:

لعموري أسماء

إعداد الطلبة:

فرحي هنية

رشدي رابح

ملاحظة : هذه الإستمارة في إطار بحث علمي ولن تستخدم سوى لغرض البحث، مع الإحتفاظ التام بسرية المعلومات التي سنحصل عليها، وهدفنا إثراء و تعزيز البحث العلمي لا غير، و لهذا نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة بكل صدق و موضوعية و ذلك من خلال وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية: 2019 - 2020.

المحور الأول: البيانات الشخصية الخاصة بالموظفين في المنظمة

- ضع علامة (x) أمام الإجابة المختارة.

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة 30 - 35 سنة
36 - 40 سنة 41 - 45 سنة
46 - 50 سنة

3- الحالة الإجتماعية:

أعزب متزوج
مطلق أرمل

4- المستوى التعليمي:

متوسط جامعي
ثانوي أخرى

حدد: تقني سامي

5- المنصب المشغول:

عون التنفيذ
إطار
إطار سامي

6- الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 - 15 سنة
من 11 إلى 15 سنة 15 سنة فأكثر

المحور الثاني: متغير التمكين الإداري.

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
	أ- تفويض السلطة			
07	يمنحني رئسي حرية التصرف في أداء مهامي، دون الرجوع إلى من هو أعلى مني رتبة.			
08	توفر لي مكائتي داخل المنظمة المشاركة في إتخاذ القرارات.			
09	أتمتع بدرجة كافية من السلطة والصلاحيات لإتمام عملي.			
10	الاقتراحات و الأفكار التي أقدمها تأخذ بعين الإعتبار.			
11	يقوم مسؤولي بتقييمي أثناء أداء المهام المفوضة لي.			
	ب- التدريب			
12	توفر لي المنظمة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.			
13	أرغب في الإرتقاء في السلم الوظيفي.			
14	حاجتي لإكتساب مهارات تمكني من تقديم خدمات متميزة عن الآخرين.			
15	ساهم التدريب في رفع معنوياتي عاليا.			
16	حاجتي إلى إكتساب معارف و معلومات تساعد على الابتكار والإبداع في عملي.			
	ج- الإتصال المؤسسي			
17	أتحمل المسؤولية عند مشاركتي المعلومات.			
18	لدي رؤية واضحة حول رسالة المنظمة، وأهدافها و إستراتيجياتها.			
19	تتيح مشاركتك بالمعلومات إمكانية عالية في تحديد مجالات القوة و الضعف.			
20	يساهم الإتصال في تحقيق أهداف منظمتي.			
21	أعتمد على الحصول على المعلومات من طرف رئيسي.			

المحور الثالث: متغير الإلتزام التنظيمي.

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
	أ- تحقيق الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة			
22	أقبل أي وظيفة مهما كانت صعبة في المنظمة مقابل الإستمرار.			
23	أطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المنظمة.			
24	أقوم بعمل إضافي دون مقابل من أجل إستمرار و بقاء المنظمة.			
25	لدي استعداد لبذل مجهود أكبر لإنجاح عملي.			
26	أشعر بالسعادة نحو أداء عملي طيلة حياتي في المنظمة.			
	ب- تحقيق المسؤولية تجاه المنظمة			
27	أخذ المسؤوليات الموجهة لي مأخذ الجد.			
28	أقوم بتأدية عملي على أكمل وجه.			
29	أشعر بالواجب تجاه المنظمة و إستمرارها وبقائها.			
30	أشعر من واجبي أن أبذل كل مجهوداتي لتحقيق أهداف المنظمة.			
31	من واجبي دعم ومساندة زملائي في العمل.			
	ج- الإيمان بالمنظمة			
32	أشعر بالاستقلالية و الحرية في التعبير عن رأيي أمام رؤسائي بالعمل.			
33	مناخ العمل في المنظمة التي أعمل بها مريح و مستقر.			
34	أتحدث مع أصدقائي عن منظمتي باعتبارها مكان رائع للعمل فيها.			
35	هناك توافق بين قيمي و قيم المنظمة التي أعمل بها.			
36	أشعر بالعلاقة الأخوية بيني و بين زملائي في العمل.			

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري و الإلتزام التنظيمي في مديرية الصحة و السكان لولاية تبسة، وقد تم إستخدام الباحثان منهج المسح الإجتماعي، لمناسبة المنهج لمثل هذا النوع من الدراسات.

و قد تكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين في مديرية الصحة و السكان لولاية تبسة، قام الطالبان بإستخدام العينة القصدية، حيث تم توزيع (38) إستبانة على عينة الدراسة، و قد تم إستيراد (38) إستبانة بنسبة (100%)، وإستعان الطالبان بالحزمة الإحصائية للبيانات في عملية تحليل البيانات SPSS في عملية تحليل البيانات، و إختبار فرضيات الدراسة.

و من خلال الدراسة الإمبريقية توصلنا إلى النتائج الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة، و تحقيق الرغبة بالإستمرار بالعمل في المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية، و تحقيق المسؤولية تجاه المنظمة عند مستوى دلالة 0,05.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال المؤسسي و الإيمان بالمنظمة، عند مستوى دلالة 0,05.

Résumé de l'étude

L'étude visait à comprendre la relation entre l'autonomisation et l'engagement organisationnelle de la direction de la santé et de la population de l'état Tébessa.

Les deux chercheurs ont utilisé la méthode de l'enquête sociale pour l'adéquation du programme à ce type d'études, les deux chercheurs ont utilisé l'échantillon intentionnel puisque 38 questionnaires ont été distribués sur l'échantillon de l'étude et 38 questionnaires ont été importés avec un ratio de 100%.

Les deux chercheurs ont utilisé le progiciel statistique pour les données spss. Dans le processus d'analyse des données et de test des hypothèses de l'étude et grâce à l'étude empirique, nous avons atteint les résultats suivants:

1- il existe une relation statistiquement significative entre la délégation de pouvoirs, et la réalisation du désir du travaille et de poursuivre l'organisation à un niveau significatif 0.05.

2- il existe une relation statistiquement significative entre les programmes de formation et la responsabilisation envers l'organisation à un niveau significatif 0.05.

3- il existe une relation statistiquement significative entre la communication institutionnelle et le eroyance en l'organisation à un niveau significatif 0.05.